

أثر التمكين الوظيفي في جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على العاملين في
وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية .

مشروع تخرج

إعداد

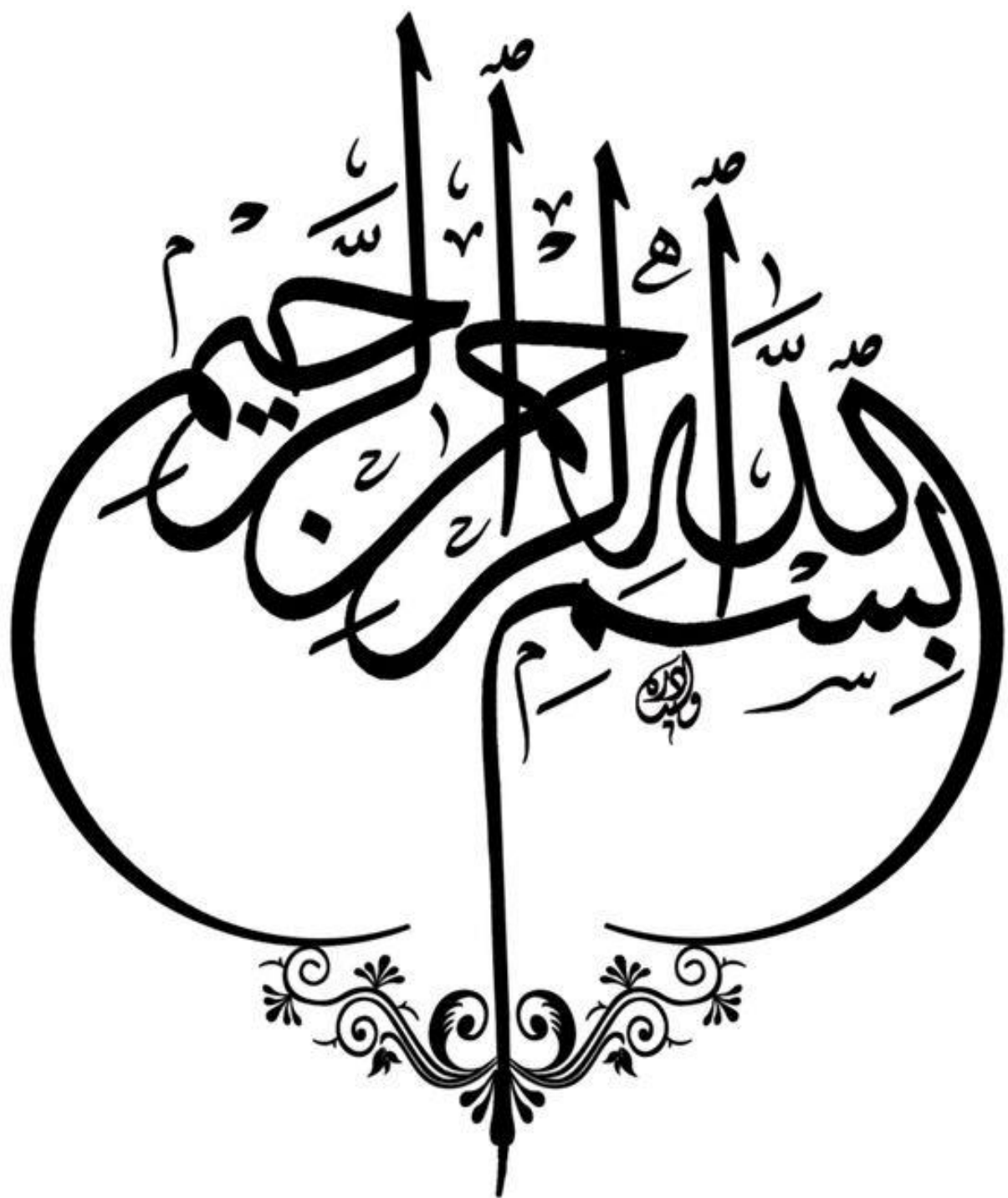
ناصر محمد الختلان

222000666

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن



إِهْدَاء

إلى مثال التفاني والإخلاص..... أُنَى الحبيب.

إلى من قدّمت سعادتي وراحتي على سعادتها... أُمِّي الفاضلة.

إلى من لم تبخل بمساعدتي يوم ما..... زوجهتي العزيزة.

إلى من أمدّني بالصبح والإرشاد... أختي الكريمة.

إلى كل من دعا لي بالخير

أهديكم ذلك العمل المتواضع.....

شكر ونفقات

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التمكين الإداري في جودة الخدمة المقدمة في وزارة الصحة بالملكة العربية السعودية . ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم اختيار (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، وتحفيز العاملين) كأبعاد للتمكين الإداري، كمتغير مستقل، ودراسة أثرها على المتغير التابع المتمثل بجودة الخدمة مقاسة بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف)، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على جميع رؤساء الأقسام في الوزارة والبالغ عددهم (215) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لمتغير التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، وتحفيز العاملين) في متغير جودة الخدمة المقدمة بأبعادها مجتمعة (الملموسية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف) ويرجع ذلك إلى أن الموظف الذي يمتلك تفويضا بالسلطة وتدريباً مناسباً، وتتوفر لديه المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وتحفيزاً معنوياً ومادياً يشعره بالرضا الوظيفي، يقوم على تقديم خدمة ذات جودة أعلى.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان مجملها العمل على تمكين العاملين من خلال تحسين مستوى تفوض السلطة، وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل جيد، والعمل على الاتصال بشكل أكثر فعالية، كذلك التنوع بأشكال الحوافز مع التركيز على الجانب النفسي.

الكلمات المفتاحية : التمكين الوظيفي – جودة الخدمة -وزارة الصحة .

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
1.....	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
1.....	1,1 المقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
2.....	3.1 أهمية الدراسة:
2.....	الأهمية العلمية :
3.....	الأهمية العملية :
3.....	4,1 أهداف الدراسة :
4.....	5.1. أسئلة الدراسة :
4.....	6.1 فرضيات الدراسة :
5.....	7.1 نموذج الدراسة
6.....	8.1 دافع اختيار الموضوع :
6.....	الدوافع الموضوعية
7.....	الدوافع الذاتية :
8.....	9.1 المنهجية :
8.....	10.1 أدوات الدراسة :
9.....	11.1 مصادر جمع البيانات :

9	أولاً: المصادر الثانوية :
9	ثانياً: المصادر الأولية :
9	12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة :
10	13.1 حدود الدراسة :
10	14.1 الدراسات السابقة :
18	المبحث الأول: التمكين
18	1.1.1 تمهيد :
18	2.1.1 مفهوم التمكين :
19	3.1.1 أنواع التمكين :
20	4.1.1 أهداف التمكين الوظيفي :
21	5.1.1 فوائد التمكين : الكربولي (2019)
22	6.1.1 أبعاد التمكين:
22	7.1.1 تفويض السلطة:
22	8.1.1 تحفيز العاملين :
23	9.1.1 التدريب :
23	10.1.1 أساليب التمكين المعاصرة :
25	11.1.1 معوقات استراتيجية التمكين:
26	المبحث الثاني جودة الخدمة
26	1.2.1 تمهيد :
26	2.2.1 أولاً: مفهوم جودة الخدمة:
26	3.2.1 خصائص الخدمة:
27	4.2.1 جودة الخدمة :
28	5.2.1 مفهوم جودة الخدمة :
28	6.2.1 ثانياً: أهمية جودة الخدمة :

29.....	7.2.1 ثالثا: قياس جودة الخدمة :
30.....	8.2.1 رابعا : خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة:
32.....	9.2.1 خامسا: أبعاد جودة الخدمة:
34.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
34.....	1.3 مقدمه
34.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة:
34.....	3.3 متغيرات الدراسة :
34.....	4.3 مصادر جمع البيانات :
35.....	5.3 نموذج الدراسة :
35.....	6.3 صدق وثبات أداة الدراسة :
35.....	التحليل العاملي الاستكشافي :
38.....	التحليل العاملي التوكيدي :
39.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج
39.....	1.4 خصائص عينة الدراسة :
39.....	2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة :
39.....	3.4 عرض النتائج المتعلقة بأبعاد مجال التمكين الإداري :
47.....	4.4 افتراضات تحليل الانحدار الخطي :
47.....	اختبار التوزيع الطبيعي :
48.....	اختبار التداخل الخطي :
49.....	5.4 مؤشرات جودة المطابقة بين النموذج وبيانات الدراسة :
50.....	6.4 اختبار الفرضيات :
50.....	اختبار الفرضية الرئيسية :
50.....	اختبار الفرضيات الفرعية :
52.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

52.....	1.5 مناقشة النتائج :
54.....	2.5 التوصيات :
55.....	Abstract
56.....	المراجع
56.....	أولا: المراجع العربية :
61.....	ثانيا المراجع الأجنبية :

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
36	الجدول (1) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغير التمكين الإداري	(1)
37	الجدول (2) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغير جودة الخدمة	(2)
38	الجدول (3) معاملة كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة	(3)
39	الجدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية	(4)
39	جدول (5) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال "التمكن الإداري"	(5)
40	الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لعد تفويض السلطة	(6)
41	الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب	(7)
42	الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصال الفعال	(8)
43	الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحفيز العاملين	(9)
44	جدول (10) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد جودة الخدمة	(10)
44	الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الملموسية	(11)
45	الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستجابة	(12)
46	الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأمان	(13)
47	الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعاطف	(14)
48	الجدول (15) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Shapiro – wilk	(15)

48	الجدول (16) نتائج اختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة	(16)
49	الجدول (17) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	(17)
49	الجدول (18) مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبيانات الدراسة	(18)
50	الجدول (19) أثر التمكين الإداري في جود الخدمة المقدمة	(19)
51	الجدول (20) نتائج اختبار أثر أبعاد التمكين الإداري في وجود الخدمة المقدمة.	(20)
51	جدول رقم (21) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية التابعة لها	(21)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول
6	الشكل (1 - 1) يوضح متغيرات الدراسة
28	شكل رقم (1 - 2) مفهوم جودة الخدمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

تتعرض المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى تحديات عديدة نتيجة تسارع التطورات والتغيرات التكنولوجية، والسياسية والاقتصادية والاجتماعية. وقد فرضت هذه التطورات والتغيرات ضرورة وجود إدارة تعمل على تمكين العاملين لمواجهه التحديات بنجاح في بيئة تنافسية، كما فرضت الحاجة إلى نوعيه من الأفراد العاملين يمتلكون المعرفة و يتمتعون في القدرة على التأثير في الآخرين. حيث أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الوزارات سواء في المجال الغني أم المجال الإداري وبدرجات متفاوتة من حيث مستوى المشاركة الذي قد يكون محددًا في الهيكل التنظيمي الرسمي أو يمارسه بإطار غير رسمي، سيساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضرورة التعرف على الآراء التي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم للهدف المنشود. (نمر و الخفاجي، 2019)

كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تساعد على قبولهم وعدم معارضتهم، وتسهم في تخفيف العقبات التي تحول دون تنفيذ القرار. كما أن إشراك المرؤوسين في وضع أهداف الوزارة ذات القيمة العالية سيؤدي ذلك إلى تحقيق تطابق بين أهداف الوزارة وأهداف المرؤوسين الذي يؤدي إلى التقليل من ظهور الصراعات الداخلية. بالمقابل فإن تمكين العاملين يسعى إلى زيادة وعي المرؤوسين باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية، وبالتالي ستدفعهم إلى تقديم كل ما لديهم من جهد لغرض تنفيذ ما هو مطلوب منهم رسمياً، بل أكثر من ذلك إلى الاجتهاد والمثابرة والإبداع من أجل ضمان نجاح المنظمة واستمرارها.

ويعد أهم عوامل نجاح المؤسسات هو الاهتمام بالعاملين من خلال تحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار.

وتعتبر دراسة الأداء وتقييمه لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة تفيد المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل. ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة. إن التركيز على تمكين العاملين بأبعاده (تبادل المعلومات بين العاملين وتدريب العاملين، وتفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار)، بدأ يتزايد بشكل كبير نظراً لأهميتها في زيادة قدرات المنظمات على التعامل . التي تواجهها. ويضمن تمكين العاملين تحفيز واستثمار الطاقات التي ترمي إلى تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة. وإن تمكين العاملين مهم في بيئة عمل الوزارات التي يمتاز العاملون فيها بمستوى تعليمي يؤهلهم مع التحديات لمعالجة القضايا المهمة في ظل التقدم التكنولوجي بمستويات وعي مختلفة وعلى تقديم ما هو أفضل، وبالتالي ستدفع بتلك الوزارة إلى تقديم خدماتها من خلال تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها وجودة الخدمة . (نمر و الخفاجي، 2019)

تعتبر وزارة صحية من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى ضمان وتحسين الجودة في خدماتها بعد التقدم في العلوم والمعارف الطبية والاكتشافات العلمية المتلاحقة للحد من انتشار الأمراض ومعالجتها، وبالتالي تصبح مسألة تطوير الخدمة أو البحث عن خدمات جديدة من السمات البارزة في عمل وزارة الصحة لمواكبة سرعة التغيير العلمي والتكنولوجي في مجال الطب، الذي يجعل بعض الخدمات الصحية المقدمة متقدمة بمرور الزمن، وكون هذه الخدمات الجديدة تمثل المجال الحيوي لنمو وزارة الصحة وبقائها مستمرة في تقديم الخدمة الصحية المختلفة وهذا ما وجب وجود إدارة مسئولة تقوم بمتابعة المتغيرات الداخلية والخارجية.

ولجودة الخدمة الصحية دور مهم في تصميم الخدمة الصحية وتقديمها، فهي مهمة لكل من وزارة الصحة والمستفيد من الخدمة، نظرًا لتعلقها بصحة الإنسان كما إن تحقيق الجودة في الخدمات الصحية بشكل مستمر يضمن نجاح وزارة الصحة على المدى الطويل، رغم ذلك هناك من يرى أن الجودة العالية تحتاج وقت أكبر وتكاليف أكثر و مهارات بشرية ومستلزمات طبية وإدارة فعالة . (شارف و عبدالقادر، 2019)

2.1 مشكلة الدراسة

تعاني أغلب المؤسسات العامة وخاصة في البلدان النامية من درجات مرتفعة من البيروقراطية حيث تعتمد الإدارات العليا لتلك المؤسسات على المركزية بشكل كبير، ولا تعطي أهمية لتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى وخاصة الإدارات الوسطى، مما يعني تأخير إنجاز المعاملات بسبب حصر صلاحيات إجازة المعاملات بيد الإدارة العليا، مما يعني وجود إشكالية في هذا الجانب يتمثل في انخفاض مستوى جودة الخدمة المقدمة، والتي تعتبر سرعة الإنجاز جزء مهمًا منها. وقد يكمن حل هذه المشكلة ورفع مستوى الخدمات المقدمة في تمكين الإدارات الوسطى مما يساعد على رفع مستوى جودة تلك الخدمات، وخلق مجال أوسع للإبداع.

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية :

- تسهم هذه الدراسة في ملء فجوة في الأدب العلمي حيث قد لا تكون هناك دراسات كافية تتعامل بأثر التمكين الوظيفي في جودة الخدمة في السياق الحكومي والصحي بالمملكة العربية السعودية.
- توفر هذه الدراسة أدلة قاطعة تمكن وزارة الصحة من توجيه سياساتها العامة بشكل أفضل لزيادة كفاءة وجودة الخدمة الصحية المقدمة للمواطنين.
- تساعد الدراسة في تزويد إدارة وزارة الصحة بالمعلومات اللازمة لتحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم والحفاظ على مهنتهم.

- تساهم الدراسة في تحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة للمواطنين، مما يساهم في تحسين حالة الصحة في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العملية :

- تحسين جودة الخدمة الصحية: من خلال فهم أثر التمكين الوظيفي على جودة الخدمة، يمكن لوزارة الصحة تطبيق استراتيجيات لتحسين جودة الرعاية الصحية وتلبية احتياجات المرضى بشكل أفضل.
- زيادة رضا الموظفين: يمكن أن يساهم التمكين الوظيفي في زيادة رضا الموظفين ومستوى راحتهم في العمل، مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم وانخراطهم في تقديم الخدمة.
- تعزيز الكفاءة التنظيمية: من خلال تمكين الموظفين وزيادة شعورهم بالمسؤولية والتأثير في أدائهم، يمكن تعزيز الكفاءة التنظيمية بشكل عام.
- توجيه استراتيجيات التطوير والتدريب: يمكن استخدام النتائج لتوجيه جهود التطوير والتدريب لتعزيز مهارات وقدرات الموظفين.
- تعزيز المشاركة والشفافية: التمكين الوظيفي يمكن أن يشجع على المشاركة الفعالة للموظفين في عمليات اتخاذ القرار والمساءلة، وبالتالي يساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة في الوزارة.
- تعزيز سمعة الوزارة: تحسين جودة الخدمة الصحية وزيادة رضا المرضى والموظفين سيساهم في تعزيز سمعة وزارة الصحة وزيادة الثقة فيها.
- تحسين تجربة المرضى: من خلال تعزيز جودة الخدمة، ستتحسن تجربة المرضى في مرافق وزارة الصحة، مما يؤدي إلى تحسين الرعاية الصحية الشاملة.

4,1 أهداف الدراسة :

- هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، تدريب الموظفين، الاتصال الفعال، وتحفيز الموظفين) وجودة الخدمة التي تقدمها وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. وتتفرع عدة أهداف فرعية منها :
- تقييم تأثير تفويض السلطة على جودة الخدمة المقدمة من وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
 - تقييم تأثير تدريب الموظفين على جودة الخدمة المقدمة من وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

- تقييم تأثير الاتصال الفعال على جودة الخدمة المقدمة من وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
- تقييم تأثير تحفيز الموظفين على جودة الخدمة المقدمة من وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

5.1. أسئلة الدراسة :

1. هل هناك علاقة بين تفويض السلطة وجودة الخدمة التي تقدمها وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟
2. ما هو تأثير تدريب الموظفين على جودة الخدمة المقدمة من وزارة الصحة؟
3. هل الاتصال الفعال يلعب دوراً مهماً في تحسين جودة الخدمة في وزارة الصحة؟
4. كيف يؤثر تحفيز الموظفين على جودة الخدمة التي تقدمها وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟
5. ما هي العوامل الأخرى التي قد تؤثر على جودة الخدمة في وزارة الصحة وتحتاج إلى دراستها أو التحكم فيها؟
6. ما هي طرق قياس وتقييم جودة الخدمة في وزارة الصحة؟
7. هل هناك اختلافات في تأثير التمكين الإداري على جودة الخدمة بين مختلف الأقسام أو المناطق في وزارة الصحة؟

6.1 فرضيات الدراسة :

بناء على تساؤلات الدراسة وأهدافها تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 <$) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة تدريب الموظفين الاتصال الفعال، وحفز الموظفين) على جودة الخدمة التي تقدمها وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

وينتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 < a$) لتفويض السلطة على جودة الخدمة التي تقدمها وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتدريب الموظفين على جودة الخدمة التي

تقدمها وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للاتصال الفعال على جودة الخدمة التي

تقدمها وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتحفيز العاملين على جودة الخدمة التي

تقدمها وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة

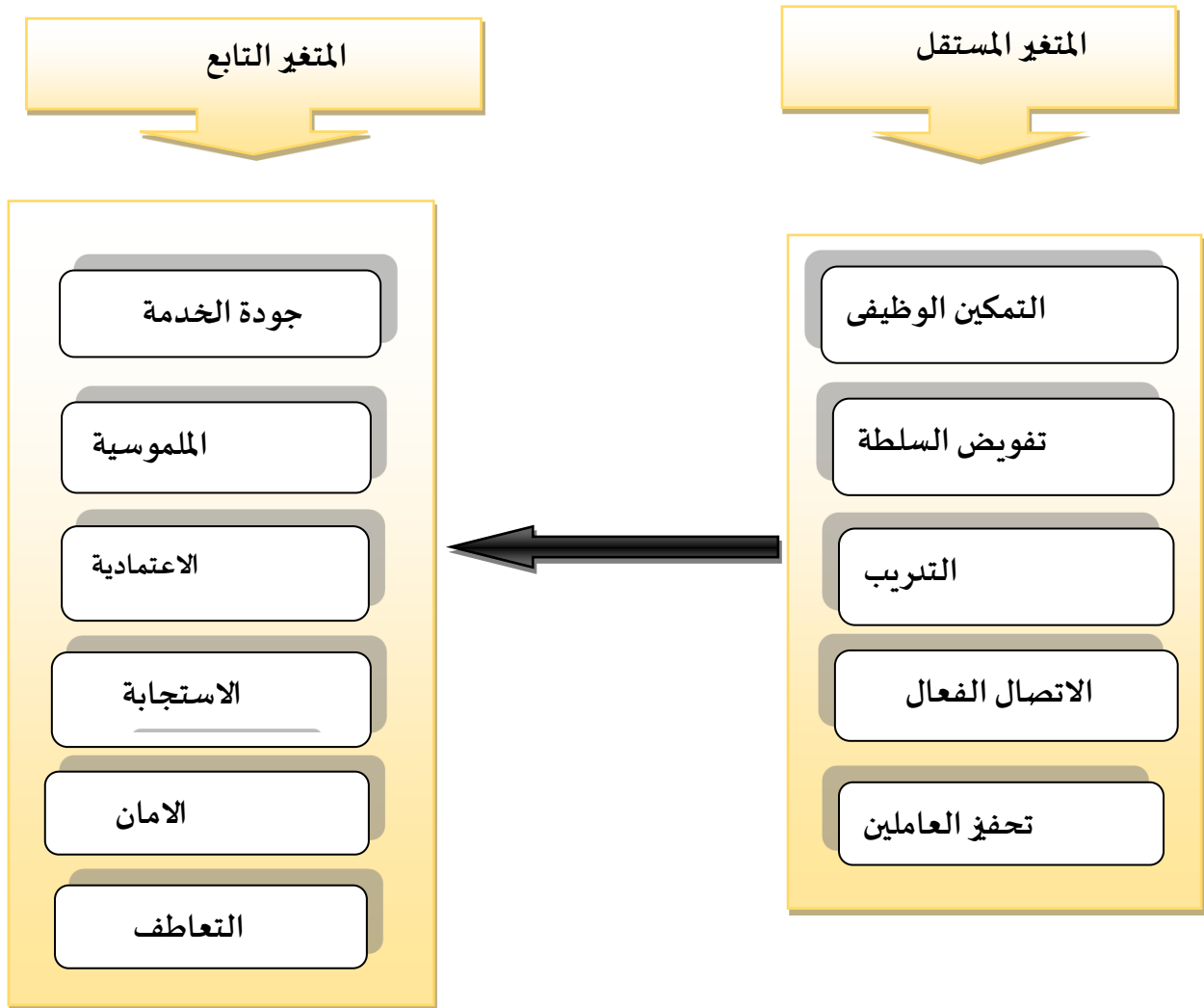
يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر التمكين الوظيفي في جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على العاملين

في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.، ويتضمن المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: التمكين الوظيفي ، وتتمثل أبعاده (تفويض السلطة ، والتدريب ، الاتصال الفعال ، و تحفيز العاملين)

المتغير التابع: جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية ، الاعتمادية ، والاستجابة ، و الأمان ، و التعاطف)

الشكل (1 - 1) يوضح متغيرات الدراسة



8.1 دافع اختيار الموضوع :

الدوافع الموضوعية

دراسة "أثر التمكين الوظيفي في جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية" تهدف إلى فهم كيف يمكن للتمكين الوظيفي أن يؤثر على جودة الخدمة في سياق وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. الدوافع الموضوعية لهذه الدراسة تشمل:

1. تحسين الخدمات الصحية: من المهم دراسة كيف يمكن تحسين جودة الخدمة في القطاع الصحي حيث تلعب وزارة الصحة دورًا حيويًا في تقديم الخدمات الصحية للمواطنين. التمكين الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية تقديم هذه الخدمات.
2. زيادة رضا الموظفين: عندما يشعر الموظفون بأنهم ممكنين ومشجعين على المشاركة في صنع القرار وتحسين العمليات، فإن ذلك يمكن أن يزيد من مستوى رضاهم عن عملهم. هذا يمكن أن ينعكس إيجابيًا على جودة الخدمة التي يقدمونها.
3. تحقيق أهداف الوزارة: يمكن للتمكين الوظيفي أن يساعد الوزارة في تحقيق أهدافها وأولوياتها بشكل أفضل. عندما يكون لدى الموظفين القدرة على اتخاذ قرارات مستقلة والمشاركة في تطوير السياسات والإجراءات، يمكن أن يتم تنفيذ السياسات بشكل أفضل.
4. تطوير مهارات وقدرات الموظفين: يمكن أن يساهم التمكين الوظيفي في تطوير مهارات وقدرات الموظفين، مما يزيد من كفاءتهم واستعدادهم لتقديم خدمات أفضل.
5. تحسين الأداء العام: من خلال تحفيز الموظفين ومنحهم صلاحيات أكبر، يمكن أن يتحسن الأداء العام للوزارة، مما يؤثر إيجابيًا على الجودة والكفاءة.

الدوافع الذاتية :

1. دراسة "أثر التمكين الوظيفي في جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية" تمثل موضوعًا مهمًا ومثيرًا للبحث في مجال إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة. يمكن أن تكون هناك العديد من الدوافع الذاتية لدراسة هذا الموضوع:
2. تعزيز فهم التمكين الوظيفي: الدراسة قد تساهم في توضيح مفهوم وأثر التمكين الوظيفي في السياق الحكومي والصحي بالمملكة العربية السعودية. هذا يمكن أن يساعد في تحسين تقدير المفهوم وفهم كيفية تطبيقه.
3. تطوير سياسات الموارد البشرية: فهم العلاقة بين التمكين الوظيفي وجودة الخدمة يمكن أن يساعد وزارة الصحة في تطوير سياسات الموارد البشرية التي تعزز التمكين وبالتالي تحسين جودة الخدمة.

4. تعزيز أداء الموظفين: الدراسة يمكن أن تكشف عن كيفية تأثير التمكين الوظيفي على أداء الموظفين في وزارة الصحة، وهذا يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على كفاءتهم وفاعليتهم.
5. تحسين جودة الخدمة الصحية: بتحليل أثر التمكين الوظيفي على جودة الخدمة، يمكن أن توجه الدراسة اهتمامًا خاصًا لتحسين الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين في المملكة العربية السعودية.
6. تطبيق البحث على واقع المملكة العربية السعودية: إجراء دراسة تطبيقية في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية يمكن أن يساعد في تخصيص النتائج والتوصيات للواقع السعودي وضمان قابلية التطبيق الفعلي.
7. بشكل عام، يمكن أن تكون الدوافع الرئيسية لهذه الدراسة هي تحسين إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، مما يخدم مصلحة الموظفين والمرضى على حد سواء

9.1 المنهجية :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تندرج تحت مجال البحث العلمي.

يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة.

10.1 أدوات الدراسة :

سيتم إعداد الاستبانة الإلكترونية اعتماداً على البحث في الأدبيات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية لمعرفة أثر التمكين الوظيفي في جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية".

11.1 مصادر جمع البيانات :

أولاً: المصادر الثانوية :

سعى الباحث في القيام بجمع المعلومات التي يحتاجها لإجراء هذه الدراسة بالعودة الى المصادر، والمتمثلة في الكتب والبحوث العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيراتها.

ثانياً: المصادر الأولية :

سيتم اعتماد الباحث في الحصول على البيانات الأولية الاستبانة والتي تم تطويرها لهذا الغرض بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة، وتضمنت الاستبانة عددا من الفقرات التي تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، كما تعكس متغيرات الدراسة، المتغير المستقل (التمكين الوظيفي)، والمتغير التابع (جودة الخدمة)، ، والتي تم توزيعها على العاملين في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:

والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للمديرين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات المديرين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي :

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

13.1 حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: سعت الدراسة للتعرف على التمكين الوظيفي ، وتمثل أبعاده (تفويض السلطة ، والتدريب ، الاتصال الفعال ، وتحفيز العاملين) على جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية ، الاعتمادية ، والاستجابة ، و الأمان ، و التعاطف) ،
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة خلال عام 2023.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

14.1 الدراسات السابقة :

الدراسة	عبدالواحد.(2023) .
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة قياس أثر التمكين الوظيفي في جودة الخدمة، وذلك بالتطبيق على البريد المصري قطاع غرب الدلتا،
المتغير المستقل	التمكين الوظيفي
المتغير التابع	جودة الخدمة
منهجية البحث	استخدم الباحث المنهج الإستنباطي Deductive في الدراسة، كما استعان الباحث بأسلوب الإنحدار البسيط والإنحدار المتعدد وذلك لإختبار مدى صحة فروض البحث
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التمكين الوظيفي كمتغير مستقل (حرية الإختيار الفعالية الذاتية، التأثير في القرارات) في جودة الخدمة (كمتغير تابع)، كما دلت الدراسة على أن أكثر أبعاد التمكين الوظيفي تأثيراً في جودة الخدمة هو الفعالية الذاتية يليه التأثير في القرارات ثم حرية الاختيار ولم تثبت معنوية تأثير بعد
الدراسة	مصطفى (2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الي دراسة أثر التمكين الوظيفي للعاملين في الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية على مستوى جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر طالبي الخدمة بالتطبيق على الوحدات الخاصة بجامعة المنصورة
المتغير المستقل	أثر التمكين الوظيفي
المتغير التابع	جودة الخدمة

منهجية البحث	وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمة المقدمة التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة كان بدرجة متوسطة، ووجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي بإبعاده السبعة وهي (وضوح الغرض لدى العاملين، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف والحيادية، والاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات بين العاملين وطالب الخدمة) ومستوى جودة الخدمة المقدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم لقاءات دورية بين القيادات والعاملين لتدعيم العلاقات فيما بينهم وتعريفهم بأهداف الوحدات ذات الطابع الخاص وأخذ آراءهم والعمل على تبادل المعلومات بشكل دوري ومستمر.
الدراسة	البدارين. (2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان أثر التمكين الإداري في جودة الخدمة المقدمة في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية في الأردن. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم اختيار (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، وتحفيز العاملين) كأبعاد للتمكين الإداري، كمتغير مستقل، ودراسة أثرها على المتغير التابع المتمثل بجودة الخدمة مقاسة بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف).
المتغير المستقل	التمكين الإداري
المتغير التابع	جودة الخدمة
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لمتغير التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين) في متغير جودة الخدمة المقدمة بأبعادها مجتمعة (الملموسية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف) كذلك الحال لدى قياس هذه الأبعاد منفردة وعزت الدراسة ذلك إلى أن الموظف الذي يمتلك تفويضاً بالسلطة وتدريباً مناسباً، وتتوفر لديه المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وتحفيزاً معنوياً ومادياً يشعره بالرضا الوظيفي، يقوم على تقديم خدمة ذات جودة أعلى. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان مجملها العمل على تمكين العاملين من خلال تحسين مستوى تفويض السلطة، وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل جيد، والعمل على الاتصال بشكل أكثر فعالية، كذلك التنوع بأشكال الحوافز مع التركيز على الجانب النفسي، كما أوصت الدراسة بإجراء دراسة مستقبلية بهدف التعرف إلى أثر أبعاد التمكين الإداري في أبعاد جودة الخدمة بصورة مستقلة.
الدراسة	الماضي. (2011)

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية ، وإختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى تبعاً لإختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية.
المتغير المستقل	أثر التمكين الإداري
المتغير التابع	إدارة الجودة
منهجية البحث	استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة الى ان تطبيق مستشفى الجامعة الأردنية إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة ، وأن المبحوثين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث فسر متغير التمكين الإداري 45.6% من التباين في إدارة الجودة الشاملة وفقاً لقيمة معامل التحديد البالغة 0.456. ولم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو تبني مستشفى الجامعة الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائصهم الديمغرافية بإستثناء متغير المستوى الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: تحسين المناخ التنظيمي للعمل ، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على تطبيق مفهوم التمكين الإداري ، وتبني نظام للحوافز يكافئ جهود العاملين ، ومنح العاملين الحرية الكافية وتفويضهم الصلاحيات لتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم ، والإهتمام بتدريب العاملين وتطوير قدراتهم بهدف رفع سوية أدائهم.
الدراسة	محمد، ودرويش (2015)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الإثراء الوظيفي كمتغير وسيط بين تنمية القدرات الابتكارية وجودة الخدمة البنكية "دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الحكومية .
المتغير المستقل	تنمية القدرات الابتكارية
المتغير التابع	وجودة الخدمة
المتغير الوسيط	الإثراء الوظيفي
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	قد اظهرت النتائج أن الإبداع والابتكار يؤثر على جودة الخدمة أي أنه كلما زادت درجة الإبداع والابتكار في البنوك محل الدراسة عزز من تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد الإبداع والابتكار على الإثراء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) وتوضح هذه النتيجة أن الإبداع والابتكار يعزز من أسلوب الإثراء الوظيفي في البنوك محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين على أساليب الإثراء الوظيفي للعاملين؛ لرفع كفاءة العاملين في

البنوك محل الدراسة من خلال تحسين قدراتهم الابتكارية، والذي من شأنه تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء مع منح العاملين التمكين اللازم لوظائفهم بالشكل الذي يضمن للعاملين الحرية في اتخاذ القرارات مع معالجة أوجه القصور الإدارية التي تؤثر على أداء العاملين	
الدراسة	شارف، عبدالقادر. (2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة الصحية على إدارة التغيير لتحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة .
المتغير المستقل	إدارة التغيير
المتغير التابع	جودة الخدمة
منهجية البحث	استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر لإدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية للمؤسسة محل الدراسة.
الدراسة	نمر، و الخفاجي. (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده (تبادل المعلومات بين العاملين، وتدريب العاملين وتفويض الصلاحية، والمشاركة في اتخاذ القرار) على تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الدقة في تنفيذ المهام، والاجتهاد والمثابرة والمبادرة والإبداع، والعلاقات مع الآخرين)،
المتغير المستقل	تمكين العاملين بأبعاده (تبادل المعلومات بين العاملين، وتدريب العاملين وتفويض الصلاحية، والمشاركة في اتخاذ القرار)
المتغير التابع	الأداء الوظيفي بأبعاده (الدقة في تنفيذ المهام، والاجتهاد والمثابرة والمبادرة والإبداع، والعلاقات مع الآخرين)
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج مستوى تطبيق أبعاد تمكين العاملين، أن بعد تدريب العاملين احتل المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وجاء بعد تبادل المعلومات بين العاملين في المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة مرتفعة متفاوتة، وكذلك أظهرت نتائج مستوى الأداء الوظيفي أن بعد (العلاقات مع الآخرين) احتل المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بينما كان بعد المبادرة والإبداع هو أقل الأبعاد موافقة، وأظهرت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تمكين العاملين بأبعاده (تبادل المعلومات بين العاملين، وتدريب العاملين، وتفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي بأبعاده (الدقة في تنفيذ المهام، والاجتهاد والمثابرة والمبادرة والإبداع والعلاقات مع الآخرين)، أما بعدي (تفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرار) فقد كان أثرهما على الأداء الوظيفي غير معنوي، كما وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية أن بعد تفويض الصلاحية ليس له أثر معنوي على الأداء الوظيفي في وزارة الطاقة والثروة المعدنية أما باقي أبعاد

تمكين العاملين فكانت ذو أثر إيجابي، وقد أوصت الدراسة زيادة الاهتمام بالأداء الوظيفي وجميع متطلباته في كافة المستويات الإدارية من أجل قبول وتبني فلسفة الأداء الوظيفي في الإدارة العليا كاستراتيجية وضرورة أن يتم بناء هياكل تنظيمية تتناسب مع الأداء الوظيفي وضرورة توفير ثقافة خاصة بالأداء الوظيفي.	
عيادي وآخرون. (2019)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على طبيعة تأثير أبعاد القيادة التحويلية على جودة الخدمة الصحية، بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات تقرت- ورقلة .	أهداف الدراسة
القيادة التحويلية	المتغير المستقل
جودة الخدمة	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على جودة الخدمة الصحية في مستشفى سليمان عميرات- تقرت- من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، إضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وجودة الخدمة الصحية. وكما أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار تحسين بيئة العمل المادية المتمثلة في العناصر المادية الملموسة، وزيادة الاهتمام بأبعاد جودة الخدمة المتعلقة بالاعتمادية، والاستجابة.	أهم النتائج والتوصيات
لبيب، حسن عيد. (2021).	الدراسة
هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين جودة الخدمة الصحية ورضاء العملاء بالتطبيق على قطاعي المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة.	أهداف الدراسة
جودة الخدمة	المتغير المستقل
رضاء العملاء	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث

توصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة من المستشفيات الخاصة قياساً بمستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة من المستشفيات الجامعية، ووجود تأثير معنوي دال إحصائياً للمتغيرات الديموجرافية للعملاء على مستوى إدراكهم لجودة الخدمة الصحية، وأوضحت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباط إحصائية بين تحسين جودة الخدمة الصحية وزيادة رضا العملاء، وقدمت الدراسة مقترحات لتحسين الخدمة الصحية ورضا العملاء.	أهم النتائج والتوصيات
Bhuian, D, (2021)	الدراسة
تهدف هذه البحث إلى دراسة الارتباط بين رضا العملاء وجودة الخدمة في مجال الفنادق. كما يسلط الضوء على أهمية فهم رضا العملاء وكيفية تمييز العملاء لتقديم الخدمة	أهداف الدراسة
رضا العملاء	المتغير المستقل
جودة الخدمة	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن الاستجابة والتعاطف وضمان الخدمة والموثوقية تؤثر بشكل كبير على رضا العملاء، مما يحدد طبيعة الخدمات المقدمة. يشير هذا البحث إلى وجود علاقة وثيقة بين جودة الخدمة والجوانب الخمسة ورضا العملاء.	أهم النتائج والتوصيات
Sweis, R. J., Al-Mansour, A., Tarawneh, M., & Al-Dweik, G. (2013).	الدراسة
هدفت الدراسة الى دراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تمكين الموظفين في قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة مستشفى الملك خالد. المجلة الدولية لإدارة الإنتاج وجودة الأداء	أهداف الدراسة
إدارة الجودة	المتغير المستقل
تمكين الموظفين	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة عند تنفيذها لها تأثير إيجابي على تمكين الموظفين. خلصت الدراسة إلى أن مستويات التمكين تبدو صحية وأقوى في وجود برامج تدريب فعالة، والتعاون والعمل الجماعي، وإدارة عليا ملتزمة، وعمليات تحسين مستمرة، وعملاء راضين. القيد الرئيسي لهذه الدراسة هو أنها أجريت مع مستشفى واحد. يتم مناقشة الآثار الأكاديمية	أهم النتائج والتوصيات

والإدارية للنتائج على الإدارة واتخاذ القرار والباحثين، وتقديم اتجاهات بحثية إضافية.	
Jusoff, k., Mahmoud, A and Hadijah, S. (2013)	الدراسة
هدفت الدراسة الى دراسة تأثير جودة الخدمة والسعر على رضا ولاء العملاء في صناعة خدمات الرحلات التجارية. مجلة علوم العالم التطبيقية.	أهداف الدراسة
جودة الخدمة	المتغير المستقل
رضا ولاء العملاء	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث
أظهرت نتائج هذا البحث أن جودة الخدمة تؤثر بشكل غير ملحوظ على رضا العملاء بعلاقة إيجابية، والسعر يؤثر بشكل غير ملحوظ على رضا العملاء بعلاقة سلبية، وجودة الخدمة تؤثر بشكل غير ملحوظ على ولاء العملاء بعلاقة سلبية، والسعر يؤثر بشكل ملحوظ على ولاء العملاء بعلاقة سلبية. يعطي رضا العملاء تأثيراً إيجابياً كبيراً على ولاء العملاء. وهذا يعني أنه عندما يشعر العملاء بالرضا، فإنهم بالتأكيد سيكون لديهم ولاء لصناعة خدمات الطيران. يوصي هذا البحث أيضاً بأن تحافظ صناعات الخدمات الجوية على جودة الخدمة المتسقة وتستمر في تحديد السعر الصحيح والعادل، ثم سيشعر العملاء بالرضا بالتأكيد وسيتبعون الولاء لاستخدام خدمات صناعة الطيران دائماً.	أهم النتائج والتوصيات
Kassim, N, Asiah, A., (2010)	الدراسة
هدفت الدراسة الى دراسة تأثير أبعاد جودة الخدمة المُدركة على رضا العملاء والثقة والولاء في إعدادات التجارة الإلكترونية .	أهداف الدراسة
جودة الخدمة	المتغير المستقل
رضا العملاء	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث
توصلت النتائج الى أن جودة الخدمة المُدركة لها تأثير كبير على رضا العملاء. وبدوره، تم اكتشاف أن رضا العملاء له تأثير كبير على الثقة. كل من رضا العملاء والثقة له تأثير كبير على الولاء. باستثناء تأثير رضا العملاء على الثقة، لم نجد فرقاً كبيراً بين تأثيرات جودة الخدمة المُدركة على الرضا، ورضا العملاء على الولاء، والثقة على الولاء بين العملاء القطريين والمليزيين، مما يشير إلى أن العلاقات في النموذج لم تصمد عبر مجموعتي الثقافة هاتين بسبب وجود تشابه في خلفية المستجيبين الثقافية	أهم النتائج والتوصيات
Gong, T., & Yi, Y. (2018).	الدراسة
هدفت الدراسة الى دراسة تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء والولاء والسعادة في خمس دول آسيوية	أهداف الدراسة
جودة الخدمة	المتغير المستقل

المتغير التابع	رضا العملاء
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .
اهم النتائج والتوصيات	توصلت النتائج الى أن جودة الخدمة العامة لها تأثير إيجابي على رضا العملاء، الذي بدوره يؤدي إلى ولاء العملاء وسعادتهم، وأن النمط العام للمسارات البنية صالح في الدول الخمس. علاوة على ذلك، تظهر المقارنات بين المسارات أن معظمها ليس مختلفًا بشكل ملحوظ عبر الدول الخمس. تكشف نتائج هذه الدراسة عن أربعة نتائج رئيسية. أولاً، كانت سعادة العملاء تُحركها جودة الخدمة. ثانياً، كان ولاء العملاء يتأثر بجودة الخدمة عبر الدول الخمس في تظاهرة لقيم جودة الخدمة الاقتصادية يمكن تطبيقها على الدول الآسيوية بنفس الطريقة التي يتم فيها التطبيق في دول شمال أمريكا وأوروبا. ثالثاً، كان رضا العملاء متأثرًا بجودة الخدمة. رابعاً، زاد دخل العملاء من تأثير جودة الخدمة على سعادة العملاء من خلال رضا العملاء في الصين وهونغ كونغ وكوريا الجنوبية

المبحث الأول: التمكين

1.1.1 تمهيد :

يعتبر مفهوم التمكين الوظيفي من المفاهيم الحديثة التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة من خلال منحهم السلطة، وتوثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة منظماتهم، ولهذا سعت العديد من الآراء والاتجاهات والمنظمات الى المناداة بتمكين الوظيفي وتقوية مركزهم بغية اتاحة الفرصة للابداع والابتكار وزيادة الإنتاجية وذلك باعتبارهم جزء أساسيا من النظام الإداري بالمنظمة .

إن التركيز على تمكين الوظيفي بأبعاده، بدأ يتزايد بشكل كبير نظراً لأهميتها في زيادة قدرات المنظمات على التعامل مع التحديات التي تواجهها. ويضمن تمكين العاملين تحفيز واستثمار الطاقات التي ترمي الى تحسين الأداء المؤسسي وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة. وإن تمكين الموظفي مهم في بيئة عمل المؤسسات والهيئات الرسمية التي يمتاز العاملون فيها بمستوى تعليمي يؤهلهم لمعالجة القضايا المهمة في ظل التقدم التكنولوجي بمستويات وعي مختلفة وعلى تقديم ما هو أفضل، وبالتالي ستدفع بتلك المؤسسات الى تقديم خدماتها من خلال تحسين مستوى الأداء المؤسسي للعاملين فيها (نمر (2019).

2.1.1 مفهوم التمكين :

اضحى التمكين عنصرا حاسما في مجال تنظيم الموارد البشرية ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز ورقابة الأعمال المناطة بهم على المستوى الفردي والجماعي وعلى هذا الاساس يعتقد أن مهمة نجاح التمكين تقع على عاتق ادارة الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها الجهة المسؤولة عن ادارة الأداء والتدريب وتصميم الوظائف وتحديد الأجور اذ يتعين تدريب المدراء ليكونوا حلقة الوصل بين العاملين والموارد الأخرى داخل المنظمة وخارجها ومساعدة العاملين في التفاعل بعضهم مع البعض الآخر في جميع مستويات المنظمة (جلاب آخرون 2013، ص 19).

يعد التمكين من المصطلحات الحديثة المتناولة بشكل فعال في المجال الاداري، الذي برزت فلسفة التمكين وازدهرت بشكل فعال وملحوظ مع نهاية التسعينات . وفيما يلي بعض التعريفات حسبما وردت في الأدبيات الاجنبية والعربية . منح الأفراد القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها " وتأسيسا على ما ورد أعلاه يمكن القول بأن تمكين الوظيفي " هو العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس والقناعة بقدراتهم المعرفية التي تساعد في عملية اتخاذ القرار بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي نجاح المنظمات التي يعملون بها "عبد الحسين (2012).

والتمكين لدى البعض ينظر إليه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين

الجامعة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبها الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة فلا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته، لا للمؤسسة ولا للفرد نفسه مما يؤدي إلى إهمال هذه القدرات وضياعها وموتها في النهاية (الشمري، 2021).

وتوصل الباحث : إلى أن التمكين هو عملية لمنح الافراد القدرة على اتخاذ القرارات وفق صلاحيات يفوض به والتمكين وسيلة لاعادة الثقة ما بين الافراد للاعتماد عليهم في اداء واجباتهم المناطة بهم، ويسهم التمكين من خلال عناصره على القدرة لمعالجة العمليات الادارية بشكل الأسرع والصحيح .

3.1.1 أنواع التمكين :

التمكين النفسي :

التمكين النفسي هو مصطلح اداري معاصر جاء استجابة حتمية من المنظمات من اجل الاعتناء بالموارد البشرية فيها باعتبارها من أهم الموارد الموجودة في المنظمة ففي العديد من المنظمات المعاصرة تشعر القوى العاملة في اغلب الاحيان بالاحباط والاضطهاد نتيجة عدم السماح لها في ابداء آرائها ومساهماتها تجاه الأعمال الخاصة بها، وهذه الحالة تؤدي الى الضغط التنظيمي وانخفاض الانتاجية الأمر الذي لا ترغب به أي منظمة .

ويعتبر تمكين العاملين كحالة خاصة من التحدي التنظيمي خصوصا اذا كان المدراء الكبارهم من يقودون مبادرات التمكين التي من شأنها اعادة بناء الأدوار القيائية القائمة بين المدراء والافراد الممكّنين (جلاب وآخرون 2013، ص 37).

أن التمكين هو عامل رئيسي مرتبط بالنجاح التنظيمي، وذكرت الدراسات والأبحاث السابقة أنه تم دراسة التمكين من منظورين واتجاهين مختلفين الاتجاه الخارجي التمكين الهيكلي)، والاتجاه الداخلي (التمكين النفسي). ويقصد بالاول بانه مجموعة من الممارسات تتضمن تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا في الهيكل التنظيمي، أما التمكين النفسي فيمثل شعور واتجاه العاملين نحو عملية التمكين والتي تبرز في الثقة، الكفاءة، القدرة على التأثير في العمل، حرية التصرف في كيفية أداء المهام والشعور بالعمل، والتمكين النفسي أن الموظفين الذين شعروا بأن لديهم إمكانية الوصول للمعلومات والدعم من المدراء في المؤسسة ثم تمكينهم (النابلسي، 2020).

وتوصل الباحث : إلى أن التمكين النفسي لهو اثر بالغ على مشاعر الافراد وإعادة الثقة لهم من خلال عمليات التمكين، بحيث يشعر الفرد بأنه عضو منتبى من خلال اتخاذ القرار والمشاركة فيه .

التمكين الوظيفي :

يعتبر التمكين الوظيفي من احد المفاهيم التي يدخل فيها اللبس من حيث المعنى باشتراكها مع مفاهيم إدارية أخرى كالتفويض السلطة ، والتدريب ، الاتصال الفعال ، و تحفيز العاملين)، وبعد التفويض أبرز المفاهيم التي التبتست بمفهوم التمكين اذ يرى البعض أن التمكين جاء ليحل محل التفويض، بينما يرى البعض الأخرى أن التفويض جزء من التمكين، الا أن التدقيق في مضامين هذين المفهومين يبرز الفرق الذي يكمن فأن التفويض يعنى باعطاء صلاحيات مؤقتة، ولمهام محددة، مع بقاء مسؤولية المفوض عن النتائج، في حين يهتم التمكين بمنح صلاحيات اتخاذ القرار، وحرية العمل، وتهيئة بيئة صالحة لممارسة الفعلية لهذا المفهوم في بيئة العمل داخل المنظمات، وأن هنالك أسباب تدعو إلى ذلك أبرزها: تخفيض عند المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمي، وعدم اشغال الإدارة العليا بالقضايا اليومية، والحاجة لاستغلال أمثل للموارد البشرية واطلاق قدرات الأفراد الإبداعية، وتوفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء (الشمري (2021).

وتوصل الباحث : ان التمكين الوظيفي داخل المنظمة من الأمور ذات الأهمية، حيث يساعد التمكين في تخفيض عدد من المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات، وان بيئة العمل ذات التغير الدائم تحتاج بشكل كبير لاتباع مفهوم التمكين الوظيفي بحيث باستطاعة الفرد مواجهة التغيرات الحاصلة، بأقل وقت ممكن لانجاز المهام بشكل صحيح .

وانطلاقا مما سبق تكرر تظهر الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي(نجاتي (2020).

- 1- حاجة المؤسسة لأن تكون أكثر استجابة للسوق .
- 2 - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي .
- 3- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية الطويلة الأجل
- 4- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة
- 5- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.

كما تنطلق المنظمات الحديثة في اهتمامها بالتمكين من مجموعة مبررات أثبتتها واقع العمل الذي يعتمد التمكين، إذ يساعد على تشجيع الابداع والانجاز، ويقود إلى تحقيق أهداف المنظمة بما يفتحها للعاملين من مساحة وحرية للعمل وازضافة الى تمكين المنظمة من تنظيم العاملين ورفع أدائهم وقياس مستواه ورقابته كما اثبت التمكين أنه يساعد على تطوير مهارات العاملين واطلاق طاقاتهم الإبداعية.

4.1.1 أهداف التمكين الوظيفي :

يمكن تحديد أهداف التمكين من خلال النقاط التالية:

1. زيادة الحافز للعمل لدى الموظفين وتقليل نسبة الأخطاء نتيجة تحمل الموظفين مسؤولية قراراتهم.
2. زيادة فرص الابتكار والإبداع لدى الموظفين.
3. المساعدة في تحسين المنتجات والخدمات.
4. زيادة رضا العملاء الذي ينتج عن زيادة قدرة العاملين على اتخاذ القرارات السريعة.
5. زيادة الإنتاجية عن طريق احترام الموظف لذاته.

وما سبق يوضح النتائج التي يستهدفها التمكين الوظيفي على مستوى الفرد العامل والتي تعود ثمارها الإيجابية بداية على العامل نفسه إذ تساهم في اعلاء دوافعه وشحن همته لبذل مزيد من الجهد بل والابداع والابتكار في تأدية العمل وهو ما ينتج عن رفع مستوى ثقة العامل بنفسه العاقد من تمكينه وظيفيا، هذه النتائج الإيجابية في مستوى العامل تعود على منظمة العمل برفع مستوى انتاجها وتطوير مستوى العمل المقدم في أن تمكين الموظفين يساهم في رفع مستوى انتاج المنظمة كما وكيفا وهو الأمر الذي يستدعي من منظمات العمل الحرص على تطبيق التمكين الوظيفي (الجهني 2020).

5.1.1 فوائد التمكين : الكربولي (2019)

1. اكتساب المعرفة والمهارة أن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب .
2. المحافظة على الموظف من قبل المنظمة : بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فأن المنظمة الناجحة هي تلك التي تتمسك بموظفيها فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليه زيادة التمسك به والمحافظة عليه .
3. شعور الموظف " بمعنى الوظيفة " - الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره . وخاصة عندها يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته.
4. تحقيق الرضا الوظيفي : هو أحد المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

6.1.1 أبعاد التمكين:

تتعدد آراء الدارسين والباحثين في تحديد عوامل التمكين ويعود السبب في ذلك اختلاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات التي درس فيها التمكين الا انه بشكل عام يتفق أغلبهم على وجود عدد من العوامل وهذه العوامل هي (تفويض السلطة ، والتدريب ، الاتصال الفعال ، و تحفيز العاملين) (السرطان، (2019)

7.1.1 تفويض السلطة:

التفويض يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة العزمة للممارسة هذه المهام ومع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لاداء مقبول لهذه المهام، والمفوض هنا حق اصدار القرارات التي فوض باتخاذها، ويشار إلى تفويض السلطة على انها " منح سلطة اتخاذ القرار والتنفيذ للمساعدين بدرجة كبيرة من التعقل والاعتماد على النفس، وللتفويض مزايا منها :

أ) - يوفر مزيداً من الوقت لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية ويستفيد من غيره (المفوض اليه) في الأمور الأقل أهمية وبالتالي تنمو قدرات المفوض والمفوض اليه وينشغل كل واحد منهم بما هو مفيد وتكون الأعمال أكثر فاعلية وانجازاً .

ب) ب- يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والدنيا، ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط والتمتع بقدر من السلطة والإحساس بالمسؤولية وزيادة فاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.

ج) ج- أن التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقييم المستمر تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير الآراء والخبرات للعاملين المفوضين لاتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة (2016 حمادى)

8.1.1 تحفيز العاملين :

إن نجاح أي منظمة أو فشلها يرتبط بمدى تحكمها واستغلالها الأمثل للموارد المتاحة لديها، ولعل أبرز هذه الموارد هي الموارد البشرية، أي الفرد أو الانسان معا، فهو يمثل مصدر نجاحها اذا تم ادارته بشكل جيد ومبتكر، واذا ساءت ادارته وتوجيهه يصبح مصدر فشل وافلاس لها، فالعناصر البشرية من أهم عناصر الإنتاج في منظمات الأعمال، بل هو السبب الرئيسي في وجودها واستمرارها، والوسيلة التي تصل من خلالها إلى أهدافها، كما أن للمنظمات الحديثة إدارة خاصة بالموارد البشرية، وهي مكلفة بعدة وظائف : كالاستقطاب الاختبار التعيين التدريب . كما تقوم بوظيفة تحفيز العاملين في المنظمة والرفع من كفاءاتهم :

وأدائهم، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية للمنظمة، وما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين . ويعتبر موضوع التحفيز محل اهتمام علماء السلوك والإداريين، وهذا الإدراك إدارة لأهم الحاجات الإنسانية ومحاولة إشباعها وتحقيق الرضا في العمل، وعلى اعتبار أن هذه الحاجات تتمثل في مجموعة رغبات سواء مادية أو معنوية داخل النفس البشرية فأنها تتنوع من شخص لآخر باختلاف الأفراد وطبائعهم، ومدى فاعلية الحوافز التي تتوفر للفرد في المنظمة تنعكس في رضائهم بالوظيفة أو العمل، ومدى التزامهم به ومدى ولائهم التنظيمي، ولعل الشئ الأكثر أهمية بالنسبة لنجاح المنظمة، هو أن يكون لديها أفراد جادين في عملهم ومتحمسين، ويرجع هذا إلى عملية تحفيزهم التي توفر لهم رغبات معينة واشباعها بواسطة الحوافز المناسبة لتشجيعهم (منيف (2018)

9.1.1 التدريب :

لقد تعددت المفاهيم حول مفهوم التدريب لأنها متفقة على الركائز الأساسية العملية التدريب، فقد عرف البيئي التدريب على أنه : جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل والتدريب نشاط مخطط يهدف أيضا إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية واهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة (العلوان، 2020، ص 56) .

ويرى الباحث في عملية التدريب هي العملية الأساسية بالموارد البشرية داخل المؤسسة، لأن الهدف من ذلك هو العمل على تأهيل العنصر البشري لإعطاء مهارات جديدة ومعارف جديدة، لتساعده في تحسين أداء الموظف ليحقق جميع أهدافه.

10.1.1 الاتصال الفعال :

ان اختيار سبل الاتصال الفعال وايصال المعلومات الى المديرين على نحو مباشر، بدل ايصالها عن طريق وسيط يعد الركن الرئيسي للتمكين، لان اللجوء الى وسيلة غير مباشرة لا يوصل المعلومات قد لا يوفر المعلومات الأفضل واللازمة للتمكين، وبذلك سيقفل هذا من مدى التمكين الأصيل، أي من فرص التأثير أو قرارات التغيير، وهو بذلك قد يكون شكلا من اشكال المشاركة الخادعة (الايمان، 2019).

10.1.1 أساليب التمكين المعاصرة :

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها :

القيادة :

لقد عرفت القيادة على أنها القدرة على تحريك الآخرين نحو الهدف ووجود القائد على رأس عملة أمر في غاية الأهمية فهو يملك القدرة على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم كما أن القيادة هي

التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق أهدافها المستقبلية ويضمن نجاحها، والقيادة معان كثيرة، فالقيادة هي نشاط - أو عملية تأثير - يتمكن فيها شخص من كسب ثقة الآخرين والتزامهم بحيث يستطيع القائد أن يدفع الجامعة إلى تحقيق أهداف أو مجموعة من المهام دون أن يعتمد في ذلك على منصب أو سلطة رسمية كما نجد أن القيادة تعتبر مفهوما قويا يتضمن أبعاد واسعة يصعب جمعها في تعريف محدد واحد، كما أن القيادة تعني العديد من الأشياء التي تختلف باختلاف الجمهور وباختلاف المواقف المحيطة، والقيادة تحتوي على توزيع غير مشاري للسلطة بين القائد وأفراد المجموعة. لقائد له سلطه توجيه الشطة أفراد المجموعة، بينما لا يمكن لهؤلاء توجيه أنشطة القائد لأن الأفراد يمكنهم التأثير على تلك الأنشطة بطرق مختلفة، بالإضافة للسلطة الشرعية المتاحة للقائد لإعطاء التوجيهات لمعاونيه، فانه يمكنه أن يكون له القدرة على التأثير على الأنشطة بطرق مختلفة البشير، 2015).

ويمكن القادة أن يقدموا معلومات حول الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية التي تسمح للموظفين بإدراك قيمة عملهم، وبالتالي زيادة احساسهم بمعنى تلك العمل، كما يمكن أن يسمح القادة لتابعهم بدرجة أكبر من المشاركة والسلطة التي تزيد من إحساس الموظفين بامتلاكهم لخياراتهم الشخصية وتأثيرهم في الوظيفة وأخيرا فإن القادة يمكن أن يعملوا كنماذج لأداء الأدوار مع تزويد الموظفين بالتقييم والتدريب (الدهيبي، 2021).

أسلوب تمكين الأفراد :

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات " ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ الحوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار هذا وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة . وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية. وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية. الا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق (العطار ، 2019).

أسلوب تمكين الفريق :

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي الى تجاهل عمل الفريق لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى التمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً (العطار، 2019).

توصل الباحث : أن هناك عدد من الممارسات الإدارية التي تدل على تمكين العاملين وتشمل أبعاد تفويض السلطة ، والتدريب، الاتصال الفعال ، و تحفيز العاملين ، وجميع تلك الأبعاد تعزز من العملية الإدارية والنشاط العملي داخل المنظمة ويسهم في فاعلية الأداء وتطوير أليات العمل.

11.1.1 معوقات استراتيجية التمكين:

تعتبر بعض المنظمات أن استخدام استراتيجية التمكين لها أثر سلبي على المنظمة بسبب أنه يقنن من دور اتخاذ القرارات للإدارة العليا لذلك ظهرت بعض المعوقات الاستراتيجية التمكين كما أوردها (Daft,2001) حيث أنه خلال العقود الماضية زاد الاهتمام بدراسة استراتيجية تمكين العاملين في المنظمات المختلفة ولكن رغم مزايا استراتيجية التمكين الى انه ظهر عدة معوقات :

1. ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقة على العاملين مع ما هم مثقلون به من أعمال روتينية، وواجبات وظيفية تستغرق كل وقتهم الوظيفي والشخصي –
2. تعثر بعض الخطوات التي تتخذ، أو وقوع بعض الأخطاء اثناء التطبيق مما يؤدي إلى فشل بعض القرارات أو ظهور مشاكل جانبية لم تكن في الحسبان .
3. التدريب الإداري أن العديد من المديرين قد تدربوا على المجالات العلمية الحديثة، لذلك يميلون إلى تطبيق مبادئ الإدارة العلمية لتحسين العمليات والتقنيات التي تنظر إلى الإدارة على أنها الفكر، تنظر للعاملين على أنهم المنفذين .
4. الصفات الشخصية للمديرين، فالمديرون التقليديون غالبا ما يجدون أنفسهم مهتمين بأداء المهام أكثر من اهتمامهم بالعاملين الذين يؤدون هذه المهام، وعلى العكس فالمديرون الذين يهتمون بالعاملين، لا يقومون بأداء المهام وتسليمها بالجودة المطلوبة ضمن الأطر الزمنية المحددة، لذلك لا بد من الحفاظ على التوازن بين كل من التوجهين.
5. الاتجاه الخاطئ من الإدارة، بالنظر الى استراتيجية التمكين كحل سريع تطلب الدعم الكبير جنبا الى جنب مع المشاركة مع الجميع العنزي (2019) .

توصل الباحث : أن البناء البيروقراطي لدى بعض المؤسسات التي لا تزال متمسكة بهذا النمط من الإدارة، يسهم بشكل كبير في فشل عملية التمكين الإداري داري وتخوف الإدارة من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا يؤدي الى فشل عملية التمكين، وعدم وضع صلاحيات للأفراد بشكل صحيح يؤدي إلى فشل حقيقي في عملية التمكين .

المبحث الثاني جودة الخدمة

1.2.1 تمهيد :

يشهد العالم اليوم تطوراً كبيراً في المجال الاقتصادي وما ترتب عليه من إنتعاش في الحركة الاقتصادية وتطور وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وازدياد المنافسة العالمية في مجال السلع والخدمات والأفكار، وانتقال الإقتصاد من الإهتمام بالتصنيع إلى الإهتمام بالخدمات والمعرفة كما تعاظم دور بعض القطاعات الخدمية، مما أصبح من الضروري على هذه المؤسسات أن تنتهج نهج الجودة في تقديم خدماتها المتنوعة. كما إحتلت جودة الخدمة مكانة و أهمية كبيرة لدى مقدمي الخدمات والمستفيدين، الأمر الذي زاد من إدراك المؤسسات الخدمية الأهمية ودور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لضمان رضا العميل وولائه (السحاتي ٢٠١٩)

كما أصبح العملاء أيضاً أكثر إهتماماً بالجودة نظراً للدور الذي يلعبونه في تقييم أداء الخدمة وطرق تقديمها، وما للجودة من أثر على حجم الطلب على الخدمات، إذ تعد توقعات العملاء و حاجاتهم من العوامل المهمة في تقييم الجودة (النويران، 2022).

وللإلمام بهذا الموضوع سوف نتطرق في هذا المبحث إلى (مفهوم جودة الخدمة، أهمية جودة الخدمة، قياس جودة الخدمة خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة، وأبعاد جودة الخدمة. قبل التعرض إلى مفهوم جودة الخدمة يجب معرفة ما هي الخدمة؟ وما هي خصائصها ؟

2.2.1 أولاً: مفهوم جودة الخدمة:

وما هي الجودة ؟ (السحاتي ٢٠١٩).

الخدمة هي أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساساً غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية ولا يمكن تخزينها.

3.2.1 خصائص الخدمة:

(السحاتي ٢٠١٩)

غير ملموسة : و بالتالي يتعذر على العميل تبعاً لذلك إدراك الخدمة من خلال حواسه الخمسة، إذ أنه لا يستطيع أن يتذوق أو يتم أو يسمع أو يرى أو يلمس الخدمة قبل إقتنائها عكس السلع، وبالتالي لا يمكنه تقييم جودة الخدمة قبل إستهلاكها.

التلازم وعدم الانفصالية:

وتعني تلازم عمليتي الإنتاج والإستهلاك للخدمة، وتشير الخاصية التلازمية إلى وجود علاقة مباشرة بين مزود الخدمة والمستفيد فغالبا ما يتطلب الأمر حضور المستفيد من الخدمة عند تقديمها، كما يترتب

أيضا على هذه الخاصية ضرورة مساهمة أو مشاركة المستفيد في إنتاجها، وهذه السمة تعتبر أساسية حيث لا يمكن أداء الكثير من هذه الخدمات دون توافرها.

عدم التجانس "تباين الخدمة"

فمن الصعب على مقدم الخدمة أن يقدم خدمات متجانسة من حيث الوقت والمكان، كما أن التيقن من ثبات الأداء عند المقابلة بين العميل ومقدم الخدمة هو نسبي، ومنه عدم القدرة في الكثير من الحالات على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير.

غير قابلة للتخزين

وذلك لأنها غير ملموسة وبالتالي لا يمكن تخزينها فهي تستهلك وقت إنتاجها.

الجودة

المطابقة مع المتطلبات والتي تنشأ من الوقاية وليس من رد الفعل، أو هي المجموع الكلي للمزايا التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة في تلبية حاجات معينة، وجوانبها (جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الأداء).

4.2.1 جودة الخدمة :

تعددت تعريفات جودة الخدمة، وذلك لإختلاف حاجات وتوقعات العملاء الجودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الإختلاف في الحكم على جودة الخدمة ومنه يمكن إعطاؤها التعاريف التالية:

حيث عرضت (محمود ٢٠٢٠) عدة تعريفات الجودة الخدمة في بحثها تتمثل في : يعرف (مسعود، 2022) جودة الخدمة على أنها : تلك الدرجة التي يراها العميل في الخدمة المقدمة إليه وما يمكن أن يفيض عنها قياساً بما يتوقع.

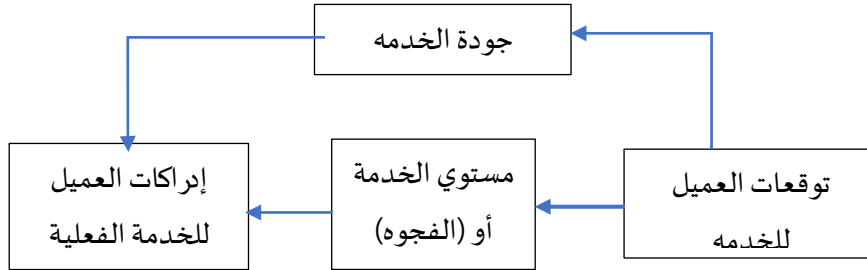
كما عرفها (أبو سليم 2021) على أنها : حكم أو تقدير شخصي للعميل بمعنى أنه إذا توافقت إدراكات العميل للفتاح مع توقعاتهم له فإنه سيكون راضي عن الخدمة، أما إذا فاق الفتاح التوقعات أو تجاوزها فإن الخدمة تعتبر متميزة، وأما إذا تحقق العكس وهو أن الناتج لم يرق إلى مستوى التوقعات في الخدمة ستصبح رديئة ومن ثم فإن العميل سيكون غير راضي عن الخدمة.

في حين عرف (الزبيق 2017) جودة الخدمة هي : الفرق بين إدراكات العميل وتوقعاته أو هي المقارنة بين توقعات العميل قبل استخدامه للخدمة مع خبرته السابقة نحو الخدمة المقدمة له .

جودة الخدمة يمكن أن تعرف من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد من هذه الخدمة، فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقاً لهذه الخدمة، أما الجودة

من منظور المستفيد / العميل فهي دراسة هذه الخدمة لاستخداماته و استعمالاته، والشكل التالي يوضح مفهوم جودة الخدمة.

شكل رقم (1 - 2) مفهوم جودة الخدمة



5.21 مفهوم جودة الخدمة :

يتضح من الشكل السابق أنه إذا توافقت إدراكات العملاء مع توقعاتهم له فإنهم سوف يكونون راضين عن الخدمة، أما إذا فاقت التوقعات أو تجاوزتها فإن الخدمة تعتبر متميزة، وإذا تحقق العكس وهو أن الخدمة الفعلية لم ترق إلى مستوى التوقعات فإن الإدراكات الفعلية للخدمة تكون رديئة ومن ثم فإن العميل يكون غير راضي عن هذه الخدمة (السحاتي ، ٢٠١٩)

يمكن القول إن الجودة الخدمة مكونين أساسيين :

– **الجودة الفنية : (Technical Quality) :** و تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة و التي يمكن التعبير عنها كمياً.

– **الجودة الوظيفية : (Functional Quality) :** و تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة (العميل) - (السحاتي ، ٢٠١٩)

6.2.1 ثانياً: أهمية جودة الخدمة :

تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي : (السحاتي ، ٢٠١٩).

- 1- **جودة الخدمة مصدر للميزة التنافسية :** إن زيادة عدد المؤسسات الخدمية يؤدي ذلك إلى زيادة المنافسة، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة . حيث تساعد جودة الخدمة على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة النصيب السوقي.

- 2- جودة الخدمة هي المدخل لتحقيق رضا ولاء العملاء: إن العملاء يريدون معاملة جيدة فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة، والفهم الأكبر للعملاء والتعرف على رغباته واحتياجاته الحالية والمستقبلية والعمل على إشباعها بجودة عالية تفوق المنافسين.
- 3- جودة الخدمة تحسن سمعة المنظمة وجذب عملاء جدد: تساعد الخدمة الجيدة في ذات الوقت إلى تناقل الاتصالات الإيجابية بين العملاء ومن ثم تحسين سمعة المنظمة، مما يؤدي إلى جذب عملاء جدد.
- 4- جودة الخدمة تساهم في الحفاظ على واجتذاب الكفاءات المتميزة: حيث تساهم جودة الخدمة في تحقيق رضا العملاء وجذب عملاء جدد وبالتالي توسيع نطاق عمل المنظمة وزيادة أعمالها وبالتالي توافر فرص الترقى والحوافز والإشباع الوظيفي للعاملين الحاليين واجتذاب الكفاءات المتميزة.
- 5- تجنب الآثار السلبية للخدمة الرديئة: يتمثل الجانب السلبي لعدم تحسين الجودة في فقد أو تدنى الصورة الذهنية عن المنظمة لدى عملائها وخسارة النصيب السوقي للمنظمة. وشكاوي العملاء ومطالبهم بالتعويضات وإهدار موارد بشرية في محاولات تدارك القصور وتصحيح الانحرافات، وانخفاض مقدرة المنظمة على المنافسة وتناقص الربحية

7.2.1 ثالثاً: قياس جودة الخدمة :

تواجه الخدمة صعوبات عديدة لقياس جودتها مقارنة بقياس جودة السلع و بالرغم من هذه الصعوبات، فإن هناك العديد من الدراسات التي ساهمت في وضع أطر ومعايير علمية وعملية لقياس جودة الخدمة، تأخذ منها خطوطاً عريضة فقط حيث لا يتسع المجال للإستفاضة فيها ومن أهم المساهمات وأبرزها ما يلي : بو عبد الله، بوبنية ، (٢٠٢١). مقياس جودة الخدمة من منظور العميل وهذا الإتجاه يتضمن عدة مقاييس منها :

- 1- قياس عدد الشكاوى : والمقدمة من طرف العملاء خلال فترة زمنية، وتبين هذه الشكاوي عدم تناسب الخدمة المقدمة لهم مع المستوى الذي يطمحون إلى بلوغه.
- 2- قياس رضا العميل : وهي إحدى الطرق المعقدة في قياس جودة الخدمة، فتتم من خلال حصر خصائص الخدمة في جدول وسؤال العملاء عن ترتيب هذه الخصائص حسب أهميتها كما يدركها هؤلاء العملاء. كما يدركها هؤلاء العملاء .

3- مقياس الفجوة : والذي يعتمد على توقعات العملاء المستوى الخدمة وإدراكهم المستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد ما بين التوقعات والإدراكات باستخدام الفجوات.

وعند التحدث عن هذا المقياس لابد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما :

- توقعات العميل :وهي تلك الاعتقادات التي تتكون لديه و يتمنى تحقيقها أو توفرها في الخدمة المقدمة له من طرف المؤسسة التي يتعامل معها.
- إدراكات العميل :وهي المعايير التي يدرك بها العميل الخدمة فعليها كما قدمت له، ومنه نستطيع القول أن جودة الخدمة - التوقعات - الإدراكات.

فجوة الخدمة التي يتوقعها العميل في الفجوة بين الخدمة المطلوبة والخدمة المقبولة، وإذا كانت الخدمة المتلقاة أقل من الخدمة المتوقعة فسوف تسبب إستياءً للعميل .

في حين تجد أن الخدمة المطلوبة تتأثر بعاملين رئيسيين هما: العوامل المحددة للعميل والعوامل ذات الصلة بالمؤسسة، فالخدمة المطلوبة تعتمد دائما على تصرفات العميل مستوى الطلب العام على الخدمات ، الاحتياجات الشخصية ، ويتوقف أيضا على الشركات ، الوعود الصريحة والضمنية التجارب السابقة من الخدمة.

أما الخدمة المقبولة وتعني قبولها يتوقف على توقعها الحد الأدنى من الخدمة، تصور البدائل، تصوير أو إدراك الدور الخاص في خدمة العملاء والعوامل الظرفية، ومقارنة بين الخدمة المتوقعة و الخدمة المدركة من قبل العميل خلال تجربة الخدمة يخلق إما رضا العميل أو عدم رضاه .

4- قياس الجودة المهنية: وهو يمثل قياس الجودة من منظور مقدميها ويكون ذلك بدلالة المداخلات والعمليات المطلوبة لإنجاز الخدمة والنتائج المتمثلة بالخدمة بصورتها النهائية المقدمة للعملاء وهذا يتم من خلال الأداء المقارن أو الأسئلة الموجهة للموظفين.

5- قياس الجودة من المنظور الشامل أو الكلي: أي من وجهة نظر العميل ومقدمي الخدمة لكي يتسنى للمؤسسة من تقويمها وإجراء برامج تحسين مستمر الجودة الخدمة.

8.2.1 رابعا : خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة:

التحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية: (بوعبد الله، يوينية، (٢٠٢١).

1. جذب وإثارة إنتباه العملاء:ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال المواقف التي يبذلها مقدم الخدمة للعملاء وفقا لما يلي:

- الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة العملاء، وإشعارهم بالإهتمام بهم.
- حسن المظهر والمقابلة الإيجابية والفاعلة نحو العملاء.
- الإبتسامة والرقّة والدقة في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.
- الروح الإيجابية المتفاعلة نحو العملاء يصرف النظر عن الجنس و المظاهر ... الخ.
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية وانتهاج الموضوعية في التفاعل والتعامل مع مختلف العملاء.

- الدقة التامة في إعطاء المواصفات الدقيقة عن الخدمة وعدم اللجوء للمبالغة.

- إشعار العميل بالسعادة المتناهية في تقديم الخدمة.

2. خلق رغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم : ومن المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها بهذا الشأن ما يلي :

- العرض السليم والمنطقي والمرتب لمزايا الخدمة.
- ترك الفرصة للعميل بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعداً للرد عليها على تلك الإستفسارات بموضوعية ودقة دون مبالغة أو تهويل.

3. خلق إقناع العميل ومعالجة الإعتراضات لديه : ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهبية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائما على حق).

- من الأمور الهامة عند الرد على الإعتراضات أن لا يشعر مقدم الخدمة العميل بأنه قد هزم في المناقشة.

4. التأكيد من إستمرارية العملاء بالتعامل مع المنظمة: ويمكن ذلك من خلال :

- الإهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم .

- توفير خدمات ما بعد البيع يجب على تجهيزي الخدمة أن يتابعوا باستمرار تقديم الخدمات ما بعد البيع.
- ويمكن إضافة خطوات أخرى للوصول إلى جودة الخدمة كما ذكرها (أبوسليم، ٢٠٢١):
- تحليل الخدمة وخصائص تقديمها.
- سرعة الإستجابة لمتطلبات العميل.
- تحديد أوجه الضعف في الخدمات الحالية.
- حل المشكلات والتخلص من الأسباب التي تؤدي إلى تلك المشكلات في الخدمات.
- العمل على الإستخدام الأمثل للمدخلات من خلال إتباع برامج التحسين.
- تحسين الأداء الفني والمهني لتقديم الخدمات.
- إرساء سياسة الجودة وعمل خطة تنفيذية تجسد ذلك.
- تصميم أساليب للقياس وآليات للرقابة.
- وضع آلية مستمرة للمراجعة والعمل على علاج القصور في جودة الخدمات.

9.2.1 خامساً: أبعاد جودة الخدمة:

تناولت واعتمدت معظم الدراسات السابقة أبعاداً لجودة الخدمة وهي (الاعتمادية، الإستجابة الأمان، التعاطف، الثقة، والملموسية)، وسوف يستخدمها الباحث في قياس جودة الخدمة بإعتبارها الأكثر شيوعاً واستخداماً كما يلي: (الزبيقي، ٢٠١٧)

1- الإعتمادية (Reliability):

تعنى درجة الإتساق في أداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة، فالعميل يتطلع إلى الحصول على خدمة دقيقة من حيث السرعة والسرية والإنجاز، وتتضمن عدة متغيرات: تقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها عملائها، واهتمامها بحل مشاكلهم، وحرصها على تحرى الدقة في أداء الخدمة في المواعيد المحددة، واحتفاظها بسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.

2- الإستجابة (Responsiveness):

تتعلق الإستجابة بمدى رغبة وقدرة المنظمة ومقدمي الخدمة واستعدادهم لتقديم خدمة فورية للعملاء، وتشمل الإستجابة الفورية الإحتياجات العملاء والرد الفوري على استمارات العملاء وشكاويهم

ومقترحاتهم، وتعتمد الإستجابة على الإرادة الصادقة لدي العاملين في مساعدة العملاء واللفف والمجاملة في التعامل، والسرة في تصويب الأخطاء المتعلقة بالعمل، وأيضاً إزالة أي عقبات تواجه أو تؤدي إلى إعاقة سير العمل .

3- الأمان (safety assurance):

يتمثل الأمان في خلو تقديم الخدمة من الخطر والمخاطرة والشك، ويتضمن هذا البعد الأمن المالي والمحافظة على سرية تعاملات العميل مع المنظمة، وتوفير الوسائل والتجهيزات الخاصة بالأمان والسلامة العامة.

4- التعاطف (Empathy):

وهي وضع مصلحة العميل في مقدمة إهتمامات العاملين والإدارة وتوفير العناية الشخصية لكل فرد من العملاء، والشعور بالتعاطف مع طالب الخدمة عند تعرضه لمشكلة ما، واحترام عادات وتقاليذ العملاء ويتضمن المحادثة المهذبة والشفافية والألفة مما يقوى إنطباع المستفيد حول مستوى الخدمة.

5- الملموسية (Tangibles) :

وهي الدلائل المادية التابعة لمنظمة الخدمة ويشمل هذا البعد البنية التحتية وتصميم المبني وترتيبه الداخلي مما يسهل الحصول على الخدمة، وأيضاً التسهيلات المادية والأدوات والمعدات والتجهيزات المستخدمة في تقديم الخدمة ووسائل الإتصال، وتشمل أيضاً مظهر العاملين حيث - يلعب المظهر الشخصي لمقدم الخدمة دور أساسي في تسويق الخدمة والوصول إلى جودة الخدمة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 مقدمه

اعتمدت الدراسة الحالية من أجل تحقيق أهداف المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب للدراسة الذي يلائم أسئلة الدراسة وأهدافها، حيث تهدف الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال استخدام استبانة مصممة لجمع البيانات باستخدام مقياس ليكرت الذي يتضمن خمس خيارات للإجابة:

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية والبالغ، وتمثلت العينة في نفس الأفراد المجتمع من أجل الحصول على أفضل تمثيل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع (215) استبانة وتم استرداد (202) استبانة وتم استبعاد (4) استبانات.

3.3 متغيرات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة التالية:

● المتغير المستقل : التمكين الإداري، ويتكون من أربعة أبعاد هي:

- تفويض السلطة
- التدريب
- الاتصال أفعال
- تحفيز العاملين

● المتغير التابع: جودة الخدمة المقدمة ويتكون من أربعة أبعاد هي:

- الملموسية
- الاستجابة
- الأمان
- التعاطف

4.3 مصادر جمع البيانات :

- المصادر الثانوية: المصادر الثانوية لبيانات الدراسة هي الكتب والمقالات وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير التي تناولت متغيرات الدراسة ممثلة بالتمكين الإداري وجودة الخدمات المقدمة في المؤسسات.
- المصادر الأولية: المصدر الأولي الذي استخدمته الدراسة لدعم بياناتها مباشرة من أفراد عينتها هي الاستبانة وقد تألفت الاستبانة من الأقسام التالية:

1. القسم الأول، المعلومات الشخصية، ويهدف إلى جمع البيانات الشخصية الخاصة بأفراد عينة الدراسة ممثلة بالجنس، والفئة العمرية، والمؤهل الدراسي والوظائف الحالية.
2. القسم الثاني: متغير التمكين الإداري ويهدف جمع البيانات المتعلقة بأبعاد هذا المتغير
3. القسم الثالث: جودة متغير جودة الخدمة المقدمة في الوزارة، ويهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بأبعاد هذا المتغير.

5.3 نموذج الدراسة :

يوضح الشكل (3 - 1) نموذج الدراسة الذي يفترض وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (جودة الخدمة المقدمة)، معبراً بذلك عن الفرضية الرئيسية للدراسة. كما يفترض النموذج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين) في جودة الخدمة المقدمة كما يظهر في الشكل (3 - 2)

6.3 صدق وثبات أداة الدراسة :

التحليل العاملي الاستكشافي :

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بهدف الكشف عن المتغيرات الظاهرة (فقرات الاستبانة) التي تقيس المتغيرات الكامنة (متغير التمكين الإداري بأبعاده ومتغير جودة الخدمة المقدمة بأبعادها) وكيفية توزيع هذه الفقرات بين المتغيرات الكامنة المستقلة والتابعة وتظهر نتائج التحليل في الجدول (2 - 3).

وتشير النتائج في الجدول (2 - 3) الخاصة بالتحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغير التمكين الإداري التي تألفت من (20) فقره إلى ظهور أربعة عوامل أو متغيرات كامنة تنتمي إليها فقط (19) فقره، أي بعد استبعاد واحدة من فقرات الاستبانة محل الاستكشاف ويبين الجدول وجود (5) فقرات تتعلق بالعامل الأول (تفويض السلطة)، ووجود (6) فقرات تخص العامل الثاني (التدريب)، بالإضافة إلى (4) فقرات تخص العامل الثالث (الاتصال الفعال) وأخيراً، وهناك (4) فقرات تقيس العامل الرابع (تحفيز العاملين) وعلية يتضح وجود (19) فقره تقيس (4) فقرات العامل الرابع (تحفيز العاملين) وعلية يتضح وجود (19) فقره تقيس (4) عوامل تمثل أبعاد التمكين الإداري.

ويتضح من الجدول أن قيم تشبعات الفقرات قد تراوحت بين القيمة القصوى (0.942) والقيمة الدنيا (0.763)، وهي الأمر الذي يعني أن قيم التشبعات لجميع الفقرات تزيد على (0.60) التي تمثل الحد الأدنى لقيم تشبعات فقرات استبانة الدراسة الحالية التي تضم (4) عوامل.

جدول (1) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغير التمكين الإداري

العوامل				ترتيب الفقرات في المصفوفة	ترتيب الفقرات في الاستبانة
4	3	2	1		
			0.932	9	1
			0.921	19	2
			0.880	10	3
			0.799	1	4
			0.768	11	5
		0.901		2	6
		0.897		3	7
		0.854		12	8
		0.804		4	9
		0.799		13	10
		0.786		14	11
	0.942			5	12
	0.933			18	13
	0.911			15	14
	0.899			6	15
0.800				16	16
0.789				7	17
0.774				8	18
0.763				17	19
محد المصفوفة (Determinant) = 0.010، اختبار كيزر - مايو - أولكين (KMO) = 0.872، اختبار بارليت (Bartlett's test) = 2213.6، مستوي الدلالة (Sig) = 0.000					

وتشير النتائج الواردة في الجدول (3 - 1) كذلك إلى أن قيم تشبعات العامل الأولي (5 فقرات) تراوحت بين (0.768 - 0.932)، أما قيم تشبعات العامل الثاني (6 فقرات) فقد تراوحت بين (0.786 - 0.901)، وفي المقابل تراوحت قيم تشبعات العامل الثالث (4 فقرات) بين (0.899 - 0.942) وتراوحت قيم تشبعات العامل الرابع (4 فقرات) بين (0.763 - 0.800) وتؤكد النتائج في الجدول على قبول قيمة اختبار كيزر - ماير - أولكين (KMO) التي تساوي (0.872)، حيث أنها تقع ضمن المدي (0.8 - 0.9)، وكذلك قيمة اختبار بارليت (Bartlett's test) فقد بلغت (2213.6) التي ظهرت بمستوي دلالة أقل من (0.05).

وتم كذلك إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد فقرات أبعاد متغير جودة الخدمة المقدمة وتظهر النتائج في الجدول (3 - 2) الذي يتضح منه وجود (4) عوامل لمتغير جودة الخدمة يمكن قياسها

باستخدام (18) فقره من أصل (19) فقرة، أي بعد إلغاء واحدة من الفقرات بسبب انخفاض قيم تشعبها على أحد العوامل.

جدول (2) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغير جودة الخدمة

العوامل				ترتيب الفقرات في المصفوفة	ترتيب الفقرات في الاستبانة
4	3	2	1		
			0.933		20
			0.919		21
			0.912		22
			0.884		23
			0.798		24
		0.889			25
		0.871			26
		0.765			27
		0.760			28
	0.883				29
	0.878				30
	0.861				31
	0.850				32
0.915					33
0.867					34
0.831					35
0.802					36
0.780					37
محدد المصفوفة (Determinant) = 0.008، اختبار كيزر - مايو - أوكلين (KMO) = 0.811، اختبار بارتلليت (Bartlett's test) = 2316.2، مستوى الدلالة (Sig) = 0.000					

تبين النتائج في الجدول (3 - 2) أن قيم تشعبات العامل الأول (5 فقرات) تراوحت بين (0.798 - 0.933)، أما قيم تشعبات العامل الثاني (4 فقرات) فقد تراوحت بين (0.760 - 0.889)، وفي المقابل تراوحت قيم تشعبات الأمل الثالث (4 فقرات) بين (0.850 - 0.883) وتراوحت قيم تشعبات العامل الرابع (5 فقرات) بين (0.780 - 0.915). وتؤكد النتائج في الجدول (3 - 2) على قبول قيمة اختبار كيزر. مايو. أوكلين (KMO) التي تساوي (0.811)، حيث أنها تقع ضمن المدى (0.8 - 0.9)، وكذلك قيمة اختبار بارتلليت (Bartlett's test) فقد بلغت (2316.2) التي ظهرت بمستوي دلالة أقل من (0.05).

التحليل العاملي التوكيدي :

معامل كرونباخ ألفا .

استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بهدف التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ككل وتظهر النتائج في الجدول (2 – 5) الذي يبين أن معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل قد بلغت (0.901) وهي نسبه جيده حيث أنها أكبر من (0.8).

جدول (3) معاملة كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة

المتغير	البعد الفقرات	معامل ألفا	معامل ألفا عند حذف المجال
التمكن الإداري	تفويض السلطة	5 – 1	0.910
	التدريب	11 – 6	0.892
	الاتصال الفعال	15 – 12	0.867
	تحفيز العاملين	19 – 16	0.934
جودة الخدمة	الملموسية	24 – 20	0.830
	الاستجابة	28 – 25	0.894
	الأمان	32 – 29	0.922
	التعاطف	37 – 33	0.883
	معامل كرونباخ ألفا للاستبانة		0.924

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

- التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف خصائص عينة الدراسة .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل ترتيب فقرات أداة الدراسة حسب درجة أهميتها (مرتفعة، متوسطة، منخفضة).
- معامل كرونباخ ألفا (cronbach's alpha) للتعرف على درجة التناسق الداخلي بين فقرات الاستبانة .
- اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .
- معامل تضخم التباين والتباين المسموح به من أجل التعرف على مستوى التداخل الخطي بين المتغيرات
- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض .
- مؤشرات جودة مطابقة نموذج الدراسة لبيانات الدراسة .
- تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة .

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج

1.4 خصائص عينة الدراسة :

استخدمت التكرارات والنسب المئوية بهدف التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية وبيّن الجدول (4 - 1) النتائج

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية

المتغيرات		الجنس		المستوي الدراسي	
الفئات	ت	%	ت	%	
ذكر	131	63			
أنثى	77	37			
بكالوريوس			173	84	
ماجستير			33	15.6	
دكتوراه			2	0.4	
المجموع	208	100	208	100	

تشير النتائج في الجدول (4 - 1) إلى أن الجزء الأكبر من أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم 63% (ن = 131) مقابل نسبة الإناث التي بلغت 37% (ن = 77) ومن حيث المستوى الدراسي، تبين أن 84% (ن = 173) يحملون درجة البكالوريوس، ثم 33% (ن = 15.6) يحملون درجة الماجستير، وما نسبته 0.4% (ن = 1) يحملون درجة الدكتوراه.

2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداه الدراسة :

احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة لمعرفة أهمية هذه الفقرات وترتيبها وأهميتها

3.4 عرض النتائج المتعلقة بأبعاد مجال التمكين الإداري :

تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة الدراسة عن فقرات أبعاد التمكين الإداري، جدول (4 - 2) توضح ذلك

جدول (5) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال "التمكين الإداري"

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
	تفويض السلطة	3.59	0.75	متوسطة
1	التدريب	3.60	0.68	متوسطة

متوسطة	0.70	3.57	الاتصال الفعال	4
متوسطة	0.63	3.52	تحفيز العاملين	3
متوسطة		3.57	مجال استراتيجيات الموارد البشرية ككل	

يبين الجدول رقم (4 - 2) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال التمكين الإداري تراوحت بين (3.52 - 3.60) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الأبعاد، كما يظهر من الجدول رقم (4 - 2) أن ترتيب الأبعاد تبعاً للمتوسط الحسابي جاء على النحو الآتي: التدريب، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.57) بدرجة تقييم متوسطة، وهذا يدل على أن مستوى ممارسة التمكين الإداري عينة الدراسة جاء متوسطاً.

وللتعرف على مستوى كل بعد من أبعاد التمكين الإداري بشكل منفرد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التمكين الإداري وفيما يلي عرض النتائج:

• تفويض السلطة:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لعد تفويض السلطة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
متوسطة	1	0.74	3.67	ثقت إدارة الوزارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	1
متوسطة	2	0.85	3.64	أمارس الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض دون تدخل رئيسي	2
متوسطة	3	0.96	3.61	يوفر لي وصف وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	5
متوسطة	4	0.95	3.55	تفوضني إدارة الوزارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	2

متوسطة	5	0.84	3.49	تمنحي إدارة الوزارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	4
متوسطة	-		3.59	المجموع	

يتضح من النتائج في الجدول (4 - 3) أن الدرجة الكلية لبعء تفويض السلطة جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بانحراف معياري (0.75) وتبين أن الفقرة (1) التي تنص على "ثقت إدارة الوزارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.67) بانحراف معياري (0.74) أما الفقرة (4) التي تنص على تمنحي إدارة الوزارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي "فقد جاءت في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.84).

● التدريب :

ومن حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التدريب فقد بينت النتائج ما يظهر في الجدول (4 - 4) أن الدرجة الكلية لبعء التدريب متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.60) جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
متوسطة	1	0.82	3.65	تشجع إدارة الوزارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	8
متوسطة	2	0.65	3.63	تتبنى إدارة الوزارة خطة واضحة للتدريب	6
متوسطة	3	0.49	3.60	تتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب كل ما هو جديد في مجال العمل	9
متوسطة	4	0.75	3.57	تمكني الدورات التدريبية التي تطرحها الوزارة من تطوير قدرتي على العمل بوظائف أخرى داخل الوزارة	11

10	تتناسب الدورات التي تعطي لي مع الاحتياجات الضرورية لمهامي الوظيفية	3.54	0.82	5	متوسط
	المجموع	3.60		-	متوسطة

تبين النتائج في الجدول (4 - 4) أن الفقرة (8) التي على "تشجع إدارة الوزارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65) والانحراف المعياري (0.82) وجاءت الفقرة (10) التي تنص على "تتناسب الدورات التي تعطي لي مع الاحتياجات الضرورية لمهامي الوظيفية" بدرجة متوسطة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.82)

• الاتصال الفعال :

بالنسبة لفقرات بعد الاتصال الفعال فقد بينت النتائج الواردة في الجدول (10) أن الدرجة الكلية لهذا البعد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.70)

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصال الفعال

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
15	1	0.77	3.66	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار
14	2	0.67	3.61	تهتم إدارة الوزارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة
13	3	0.55	3.57	يستطيع الموظفون في الوزارة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موقفهم
12	4	0.81	3.42	تتميز التعليمات والإجراءات في الوزارة بالوضوح
	-		3.57	المجموع

تبين النتائج في الجدول (4 - 5) أن جميع فقرات بعد الاتصال الفعال ذات درجة متوسطة وجاءت الفقرة (15) التي تنص على "يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار" في المرتبة

الأولي بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.77) أما الفقرة (12) التي تنص على "تتميز التعليمات والإجراءات في الوزارة بالوضوح" فقد جاء في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.81).

● تحفيز العاملين :

وأخيراً فقد ظهر بعد تحفيز العاملين كما في الجدول (4 - 6) بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.70)

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحفيز العاملين

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
متوسطة	1	0.66	3.58	يسمح نظام العمل في الوزارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	17
متوسطة	2	0.72	3.57	يسمح نظام العمل في الوزارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	17
متوسطة	3	0.80	3.48	يتناسب الراتب الذي تقاضاه مع الجهد المبذول في العمل	18
متوسطة	4	0.73	3.45	نظام الترقيات عادل لأنه يعتمد على معيار كفاءة العاملين	19
متوسطة	-		3.52	المجموع	

توضح النتائج في الجدول (4 - 6) أن الفقرة (17) التي تنص على "يسمح نظام العمل في الوزارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.66) وجاءت الفقرة (19) التي تنص على "نظام الترقيات عادل لأنه يعتمد على معيار كفاءة العاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.73)

عرض النتائج المتعلقة بأبعاد جودة الخدمة :

تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة الدراسة عن فقرات أبعاد جودة الخدمة، جدول (4 - 7) توضح ذلك

جدول (10) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد جودة الخدمة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
	الملموسية	3.56	0.75	متوسطة
1	الاستجابة	3.59	0.61	متوسطة
4	الأمان	3.55	0.62	متوسطة
3	التعاطف	3.53	0.59	متوسطة
	مجال استراتيجيات الموارد البشرية ككل	3.58		متوسطة

يبين الجدول رقم (4 - 7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد جودة الخدمة تراوحت بين (3.53 - 3.59) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الأبعاد، كما يظهر من الجدول رقم (4 - 7) أن ترتيب الأبعاد تبعاً للمتوسط الحسابي جاء على النحو الآتي: الاستجابة، الملموسية، الأمان، التعاطف، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.58) بدرجة تقييم متوسطة، وهذا يدل على أن مستوي كل بعد من أبعاد جودة الخدمة بشكل منفرد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات جودة الخدمة وفيما يلي عرض النتائج.

● الملموسية:

وبما يخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد متغير جودة الخدمة فقد بينت النتائج الواردة في الجدول (4 - 8) الخاصة بالبعد الأول منها وهو بعد الملموسية أنه جاء بدرجة متوسط حيث بلغ متوسط الحسابي (3.56) وانحرافه المعياري (0.75).

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الملموسية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
21	مرافق الوزارة جميله وجذابه	3.66	0.48	1	متوسطة
22	يلبس موظفو الوزارة لباساً لائق وأنيق	3.63	0.76	2	متوسطة
20	تمتلك الوزارة أحدث التجهيزات والمعدات	3.59	0.94	3	متوسطة
23	يتماشى شكل مرافق الوزارة مع أنواع الخدمة المقدمة	3.54	0.82	4	متوسطة

24	تمتلك الوزارة الموافق الملائمة للعملاء	3.40	0.73	5	متوسطة
المجموع		3.56		-	متوسطة

تؤكد النتائج في الجدول (4 – 8) على أن الفقرة (21) التي تنص على "مرافق الوزارة جميله وجذابه" قد جاءت في المرتبة الأولى متوسطة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.48) وجاءت الفقرة (24) التي تنص على "تمتلك الوزارة المواقف الملائمة للعملاء" بدرجة متوسطة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.73).

● الاستجابة :

ومن جهة أخرى أظهرت النتائج الخاصة بفقرات بعد الاستجابة أن الدرجة الكلية للبعد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.61) كما بين الجدول (4 – 9)

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستجابة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
26	يحصل متلقي الخدمة على ردود معاملاتهم على الفور	3.64	0.51	1	متوسطة
27	يتمتع موظفو الوزارة الاستعداد الدائم لمساعدة متلقي الخدمة	3.60	0.57	2	متوسطة
28	يتمتع موظفو الوزارة بالرد على طلبات متلقي الخدمة على الفور	3.57	0.63	3	متوسطة
25	يتناسب الوقت اللازم لإنجاز المعاملة مع رغبة المراجع	3.54	0.72	4	متوسطة
المجموع		3.59		-	متوسطة

توضح النتائج في الجدول (4 – 9) أن الفقرة (26) التي تنص على "يحصل متلقي ردود معاملاتهم على الفور" جاءت بدرجة متوسطة في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.51)

وجاءت الفقرة (25) التي تنص على "يتناسب الوقت اللازم لإنجاز المعاملة مع رغبة المراجع" في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.72).

● الأمان :

أما بشأن بعد الأمان فقد جاءت درجته الكلية متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55) والانحراف المعياري (0.62) كما يظهر في الجدول (4 – 10)

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأمان

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
متوسطة	1	0.84	3.60	موظفو الوزارة محل ثقة لمتلقي الخدمة	29
متوسطة	2	0.75	3.56	يشعر متلقي الخدمة بالأمان في تعاملاتهم مع موظفي الوزارة	30
متوسطة	3	0.72	3.58	توفر الوزارة جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل تقديم خدمة جيدة	31
متوسطة	4	0.64	3.44	توفر الوزارة المهارات والخبرات الفنية والإدارية التي تعزز الكفاية	32
متوسطة	-		3.55	المجموع	

يلاحظ من النتائج في الجدول (4 – 10) أن الفقرة (29) التي تنص على "موظفو الوزارة محل ثقة لمتلقي الخدمة" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.60) وانحراف معياري (0.84) وجاءت الفقرة (32) التي تنص على "توفر الوزارة المهارات والخبرات الفنية والإدارية التي تعزز الكفاية" في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.64).

● التعاطف :

وأخيراً أظهرت النتائج المتعلقة ببعد التعاطف الموضحة في الجدول (4 – 11) أن الدرجة الكلية للبعد متوسطة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.59)

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعاطف

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
متوسطة	1	0.58	3.57	يعمل موظفي الوزارة حسب مصالحه متلقي الخدمة	34
متوسطة	2	0.67	3.46	أوقات عمل الوزارة احتياجات وظروف متلقي الخدمة	35
متوسطة	3	0.59	3.42	يقدر موظفو الوزارة احتياجات وظروف متلقي الخدمة	37
متوسطة	4	0.77	3.39	يهتم موظفو الوزارة بمشاكل متلقي الخدمة اهتماماً شخصياً	36
متوسطة	5	0.63	3.35	يمنح موظفي الوزارة متلقي الخدمة اهتماماً بشكل فردي	33
متوسطة	-		3.43	المجموع	

تبين النتائج في الجدول (4 - 11) أن الفقرة (34) من فقرات بعد التعاطف والتي تنص على "يعمل موظفي الوزارة حسب مصالحه متلقي الخدمة" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.58) وجاءت الفقرة (33) التي تنص على "يمنح موظفي الوزارة متلقي الخدمة الاهتمام بشكل فردي" في المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.77).

4.4 افتراضات تحليل الانحدار الخطي :

اختبار التوزيع الطبيعي :

يتضح من النتائج في الجدول (4 - 12) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة أن متغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أظهرت النتائج جميع قيم اختبار شابيرو ويلك (Shapiro - wilk) غير دالة إحصائياً أي مستوي دلالتها أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع قيم المتغيرات والتوزيع الطبيعي عند ($\alpha \leq 0.05$) ويمكن في ضوء هذه النتيجة القول إن أفترض التوزيع الطبيعي للبيانات قبل اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار قد تحقق.

جدول (15) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Shapiro – wilk

المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	مستوي الدلالة
تفويض السلطة	0.981	205	0.114
التدريب	0.974	205	0.311
الاتصال الفعال	0.978	205	0.4211
تحفيز العاملين	0.986	205	0.620
الملموسية	0.977	205	0.359
الاستجابة	0.964	205	0.420
الأمان	0.964	205	0.159
التعاطف	0.978	205	0.357

اختبار التداخل الخطي :

استخدام معامل تضخم التباين (VIF) variance inflation factor وقيم التباين المسموح به (tolerance) من أجل اختبار درجة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة، وتظهر النتائج في الجدول (4) – (13).

جدول (16) نتائج اختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به
تفويض السلطة	2.312	0.622
التدريب	2.117	0.497
الاتصال الفعال	1.592	0.511
تحفيز العاملين	3.141	0.607

تشير النتائج في الجدول (4 – 13) إلى عدم وجود مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة حيث تبين أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) ملائمة من حيث أنها جميعاً أقل من (5) وكذلك قيم التباين المسموح به التي جاءت قيمها أكبر من (0.1) وعالية فقد تحقق الافتراض الثاني من الافتراضات القبلية لإجراء تحليل الانحدار الخطي.

5.4 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة :

احتسب معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة لمعرفة درجة ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض، وتظهر النتائج في الجدول (4 – 14).

جدول (17) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8
1 تفويض السلطة	-	0.19	0.22	0.30	0.41	0.47	0.50	0.37
2 التدريب		-	0.27	0.29	0.66	0.71	0.60	0.68
3 الاتصال الفعال			-	0.34	0.59	0.55	0.67	0.77
4 تحفيز العاملين				-	0.70	0.67	0.73	0.55
5 الملموسية					-	0.23	0.40	0.31
6 الاستجابة						-	0.29	0.20
7 الأمان							-	0.35
8 التعاطف								-
* معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0.05								

تبين النتائج في الجدول (4 - 14) وجود درجة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة وبين المتغيرات التابعة ودرجات ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة من جهة أخرى، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة والمستقلة بين (0.41 - 0.77).

5.4 مؤشرات جودة المطابقة بين النموذج وبيانات الدراسة :

يبين الجدول (4 - 15) المؤشرات المستخدمة في التحقق من جودة المطابقة بين نموذج الدراسة وبياناتها ويظهر من الجدول أن كافة المؤشرات المستخدمة في تقييم صدق أو صلاحية النموذج قد جاءت بقيم مقبولة ضمن الحد المقبولة بها، حيث بلغت نسبة مربع كاي (CMIN/DF) ما مقداره (1.81) وهي أقل من (2)، وكما بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) ما قيمة (0.911) وهي أكبر ما قيمة الدنيا المسموح بها (0.90)، كما بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI) (0.940) وهي كذلك أكبر من (0.90).

جدول (18) مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبيانات الدراسة

المؤشر	معياري القبول	قيمة المؤشر	النتيجة
نسبة مربع كاي (CMIN/DF)	أقل من 2	1.81	قبول
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	أكبر من 0.90	0.911	قبول
مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGIF)	أكبر من 0.90	0.940	قبول
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	أكبر من 0.90	0.939	قبول

الاجتراب التربيعي لخطأ (RMSEA)	أقل من 0.08	0.04	قبول
CMIN/DF: Chi-square of freedom), GFI: goodness of fit index AGFI: Adjusted Goodness of fit index, CFI: The comparative fit index, RMSEA: root mean square error of approximation			

ويبين الجدول (4 - 15) أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (0.939) وهي أكبر من (0.90) أما قيمة الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب (RMSEA) التي تدل على وجود خطأ تقارب مقبول فقد بلغت (0.04) وهي أقل من (0.08).

6.4 اختبار الفرضيات :

اختبار الفرضية الرئيسية :

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للتمكن الإداري في جودة الخدمة المقدمة في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. وتظهر نتيجة اختبار الفرضية في الجدول (4 - 16) وفي الشكل (4 - 1)

جدول (19) أثر التمكين الإداري في جود الخدمة المقدمة

المسار	قيمة (β)	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
التمكن الإداري	<--	جودة الخدمة المقدمة	0.000
	0.42	9.77	

اختبار الفرضيات الفرعية :

تنص الفرضيات الفرعية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري وهي تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين في جودة الخدمة المقدمة في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. وتظهر نتائج اختبار هذه الفرضيات في الجدول (4 - 17)، حيث يتضح وجود أثر لتفويض السلطة في جودة الخدمة المقدمة حيث بلغت قيمة بيتا (0.42) وقيمة ت (9.28) بمستوي دلالة أقل من (0.05) كما تبين وجود أثر التدريب في جودة الخدمة المقدمة حيث بلغت بيتا (0.30) وقيمة ت (12.40) بمستوي دلالة أقل من (0.05) ووجود أثر للاتصال الفعال في جودة الخدمة المقدمة بدلالة قيمة بيتا التي بلغت (0.26) وقيمة ت التي بلغت (8.19) بمستوي دلالة أقل من (0.05) وأخيراً وجود أثر لتحفيز العاملين في وجود الخدمة المقدمة بقيمة بيتا بلغت (0.37) وقيم ت بلغت (15.83) بمستوي دلالة أقل من (0.05).

جدول (20) نتائج اختبار أثر أبعاد التمكين الإداري في وجود الخدمة المقدمة.

المسار	قيمة (β)	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
تفويض السلطة	<--	جودة الخدمة المقدمة	0.42
التدريب	<--	جودة الخدمة المقدمة	0.30
الاتصال الفعال	<--	جودة الخدمة المقدمة	0.26
تحفيز العاملين	<--	جودة الخدمة المقدمة	0.37
معامل التفسير R^2 0.671 : قيمة (ف): 15.4 مستوى الدلالة 0.000			

8.4 ملخص نتائج اختبار الفرضيات :

يعرض الجدول (4 - 18) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية التابعة لها ويلاحظ من الجدول رفض كافة الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة التي تؤكد وجود أثر دلالة إحصائية للتمكين الإداري لكل بعد من أبعاد للتمكين الإداري في وجود الخدمة المقدمة.

جدول رقم (21) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية التابعة لها

الفرضية	النص	النتيجة
الفرضية الرئيسية	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في جودة الخدمات المقدمة في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية	رفض
الفرضية الفرعية الأولى	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة في جودة الخدمات المقدمة في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية .	رفض
الفرضية الفرعية الثانية	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في جودة الخدمات المقدمة في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية .	رفض
الفرضية الفرعية الثالثة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الفعال في جودة الخدمات المقدمة في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية .	رفض
الفرضية الفرعية الرابعة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز العاملين في جودة الخدمات المقدمة في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية .	رفض

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج :

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين الإداري بأبعاده مجتمعه (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين) في متغير جودة الخدمة المقدمة بأبعادها مجتمعه (الملموسية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف) وبالعودة إلى مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة الحالية يتضح وجود درجات ارتباط مرتفعة إلى متوسطة بين أبعاد متغير التمكين الإداري وأبعاد متغير جودة الخدمة. وبالرغم من أن اختبار أثر متغيرات التمكين الإداري بصورة مستقلة في أبعاد متغير جودة متغير جودة الخدمة بصورة مستقلة لم يكن من ضمن أهداف الدراسة، إلا أن أثر التمكين الإداري في جودة الخدمة يعنى أن جميع أو غالبية أبعاد جودة الخدمة المقدمة في الوزارة محل الدراسة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التمكين الإداري بوصفه أسلوباً إدارياً يقوم على إعطاء العاملين حرية التصرف ضمن الصلاحيات المخولة له باتخاذ القرارات والقيام بالمهام الوظيفية في ظل تزويدهم بالدعم والمعرفة والموارد المطلوبة، يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المنافع والآثار الإيجابية التي تعود بالنفع على الموظف مثل رفع مستوى الدافعية الذاتية لديه، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديه، وزيادة قدرته على مقاومة ضغوط العمل، وزيادة دافعيته وشعوره بالمسؤولية؛ والأمر الذي ينعكس بدوره على قدرة الابتكارية للمنظمة، وقدرتها على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وتحسين قدرتها التنافسية وانسجاماً مع هذا الطرح جاءت نتيجة الدراسة الحالية موضحة وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري في جودة الخدمة المقدمة.

2. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة في جودة الخدمة المقدمة في الوزارة ومنها علي سبيل المثال حل مشكلات الزبائن والعمل باتجاه تحقيق احتياجاتهم إذ أنه الأقرب إليهم وفي نفس الوقت يمتلك السلطة باتخاذ القرار المناسب ومن هنا فإن تفويض الموظف بالسلطة باتخاذ القرار المناسب ومن هنا فإن تفويض الموظف بالسلطة يلعب دوراً في تحسين جودة الخدمات الوزارة.

3. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب في جودة الخدمة المقدمة في الوزارة إذ أن التدريب يزود الموظف بالمعرفة والمهارة المتعلقة بمظاهر جودة الخدمة وكيفية تقديمها للزبائن أو المستفيدين منها.

4. توصلت الدراسة إلى وجود أثر لبعد الاتصال الفعال في جودة الخدمة المقدمة في الوزارة ، حيث أن الاتصال الفعال بين الأطراف ذات العلاقة في الوزارة خاصة أثناء تقديم الخدمة يمكن من معالجة أية مشكلات محتملة بمرونة.

5. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في جودة الخدمة المقدمة في الوزارة ، وتوضح أهمية التحفيز الذي لا يقتصر على النواحي المادية من خلال الربط بينه وبين النظرة الذاتية لدى الموظف التي تشير بأن الموظف التي تشير بأن الموظف بحاجة الى تحقيق احتياجات رئيسية لديه هي الحاجة الى الاستقلالية من خلال إجراء مهام عمله بالطريقة التي يراها مناسبة مادامت تؤدي الى نفس النتائج المطلوبة والحاجة إلى الارتباط بالآخرين بعلاقات طيبة، وهو الأمر الذي يعني أن تحفيز الموظف بهذه الطريقة يبعث على شعور الموظف بالرضا الداخلي وبالتالي تقديم أفضل ما لديه من أداء.

2.5 التوصيات :

توصي الدراسة فش ظل النتائج التي توصلت إليها بما يلي:

1. العمل على تحسين مستوى تفويض السلطة لدي الموظفين حيث تبين أن الدرجة الكلية لتفويض السلطة متوسطة، انطلاقاً من أثره الإيجابي في جودة الخدمة المقدمة في الوزارة، وذلك من خلال تحسين ثقة المديرين بقدرات الموظفين وإعطاء الموظف المزيد من الصلاحيات التي يمكن تطبيقها بقدر كاف من المرونة.
2. تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين وتحديد البرامج التدريبية المناسبة لزيادة الدرجة الكلية المتوسطة التي أظهرتها النتائج وتوجيه برامج التدريب نحو تحسين مستوى الخدمات المقدمة في الوزارة.
3. تحسين مستوى الاتصال الفعال بما يخدم جودة الخدمة في الوزارة من رفع مستواه الحالي في الوزارة وذلك من خلال توفير المعلومات للموظفين في محل القرار بشكل سريع، والاهتمام بتوضيح التعليمات والإجراءات للموظفين، وإيجاد وسائل الاتصال الأكثر فاعلية.
4. تعزيز برامج تحفيز العاملين المتاحة في الوزارة والعمل على تنويع أشكال الحوافز مع التركيز على النواحي النفسية للموظف التي تلعب دوراً كبيراً في تحسين أدائه.
5. إجراء دراسة مستقبلية بهدف التعرف إلى أثر أبعاد التمكين الإداري مثل تفويض السلطة والتدريب والاتصال الفعال والتحفيز في أبعاد جودة الخدمة بصورة مستقلة مثل الملموسية والاستجابة، والأمان، والتعاطف، إذ أن غالبية الدراسات التي تناولت أثر التمكين الإداري في جودة الخدمة المقدمة قد درست جودة الخدمة بأبعادها مجتمعة وليس بصورة مستقلة

Abstract

This study aimed to explore the impact of administrative empowerment on the quality of services provided in the Ministry of Health in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve this goal, the dimensions of administrative empowerment were chosen as independent variables, including delegation of authority, training, effective communication, and employee motivation. These dimensions were studied in relation to the dependent variable, service quality, measured through its dimensions of tangibility, reliability, responsiveness, safety, and empathy. The study distributed questionnaires to all department heads in the ministry, totaling 215 individuals.

The study found a significant impact of the variable of administrative empowerment, with its dimensions combined (delegation of authority, training, effective communication, and employee motivation), on the variable of service quality, with its dimensions combined (tangibility, responsiveness, safety, and empathy). This suggests that an employee who has delegated authority, appropriate training, timely access to relevant information, and both moral and material motivation tends to provide a higher-quality service.

Based on the findings, the study recommends working on empowering employees by improving the level of authority delegation, identifying training needs effectively, enhancing communication, and diversifying forms of incentives with a focus on the psychological aspect.

Keywords: Administrative Empowerment, Service Quality, Ministry of Health.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- عبدالواحد، سعيد حامد سعيد محمد، و المسدي، عادل عبدالمنعم. (2023). أثر التمكين الوظيفي في جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على البريد المصري - قطاع غرب الدلتا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1378025>
- مصطفى، منى سامي محمود. (2018). أثر التمكين الوظيفي للعاملين في الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية على مستوى جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر طالبي الخدمة: بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س38، ع3، 1 - 33. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1182634>
- البدارين، أحمد خالد ناصر، و السرحان، هائل فلاح مقداد. (2018). أثر تمكين العاملين في جودة الخدمة: دراسة حالة وزارة الصحة بالملكة العربية السعودية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/902459>
- الماضي، ثائر عدنان، و نصيرات، فريد توفيق. (2011). اثر التمكين الاداري على تطبيق ادارة الجوده الشامله في مستشفى الجامعه الاردنيه : دراسة حاله : بحث مستل من رسالة ماجستير .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 7، ع4 ، 527. 556 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/387893>
- محمد، أحمد سيد، و درويش، أماني عثمان. (2015). أثر الإثراء الوظيفي كمتغير وسيط بين تنمية القدرات الابتكارية وجودة الخدمة البنكية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الحكومية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4 ، 189. 216 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/763637>

- شارف، عبدالقادر. (2018). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية: دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيبة بالأغواط. المجلة العربية للإدارة، مج38، ع3، 171، 188 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/941179>
- نمر، محمد سامي حمدان، و الخفاجي، نعمة عباس خضير. (2019). أثر تمكين العاملين على تحسين الاداء الوظيفي في وزارة الطاقة والثروة المعدنية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/991150>
- عيادي، إلهام، خليل، نادية، و بوخلوه، باديس. (2019). أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمة الصحية: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بتقرت (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1147504>
- لبيب، حسن عيد. (2021). تحليل العلاقة بين جودة الخدمة الصحية ورضاء العملاء: دراسة تطبيقية على قطاعي المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الفيوم. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع2، 716 - 787. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1150848>
- السرحان عبد الله (2020) - أثر استراتيجيات الموارد البشرية في جودة الخدمات المقدمة في المستشفيات الأردنية الخاصة . رسالة ماجستير غير منشورة جامعة إلى البيت الأردن .
- الشمري عادل بن عليد (2021) . واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة - حفر الباطن في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية . المجلة التربوية مجلد (35)، العدد ماثلة
- جلاب، إحسان دهش الحسيني كمال كاظم (2013) إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- الجبني تهناني محمد (2020) التمكين الوظيفي : أهدافه فوائده والعوامل المؤثرة في تطبيقه في منظمات العمل مجلة الخدمة الاجتماعية، عدد السائس والستون . ص : 1-19
- العلوان، منذر محمد (2020) . أثر تمكين العاملين في أداء شركات الاسمنت في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن .

- عبد الحسين باسم (2012) أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الواحد والثلاثون ص 257-280
- النابلسي، أمل عزمي (2020) اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات الأدوية الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- نجاتي الطيب حسن (2020) . أثر تمكين الموارد البشرية على التنمية المستدامة : دراسة حالة مصرف شاري التجاري BCC بتشاد . المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات . مجلد (1) العدد الخامس . ص : 289-313
- الكربولي، حاتم خليل (2019) - دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد رقم (11) ، العدد الرابع والعشرون . ص : 265-293
- حمادي، احمد عباس (2016) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية مجلد (8) العدد السادس عشر ص : 105-137
- منيف الكحل (2018) تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، الطبعة الثانية، دار المثقف للنشر والتوزيع مصر.
- الايمان بن ختو نور (2019) . أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية : دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة - مجلة التربية مجلد (33)، العدد مائة واحد وعشرون ص : 12-65 .
- البشير، سناء إبراهيم (2015) . أثر القيادة في اتخاذ القرارات : دراسة تطبيقية على مجلس حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية في الفترة من 2012 - 2014 - رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية السودان .
- الدهيمي، فهد (2021) . أثر التفيكن الوظيفي في التميز التنظيمي مجلة رماح للبحوث والدراسات العدد التاسع والخمسون، ص : 63-96
- العطار ، دعاء محمود (2019) أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي المجلة الدولية للأدب والعلوم الانسانية والاجتماعية العدد الثامن عشر ص 153-192

- العنزي، علي مبارك (2019). أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي في البنوك الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الاردن
- السحاتي، وفاء على عبدالسلام، (٢٠١٩) "تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية"، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، كلية الإقتصاد – جامعة بنغازي، ليبيا.
- محمود، سماح محمود بدران، (٢٠٢٠) "أثر أخلاقيات التسويق على ولاء العملاء في ظل توسط جودة الخدمة المدركة بشركات الإتصالات"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة جامعة بنها، مجلد 40، عدد 3.
- مسعود ، حسام أحمد مصطفى، (٢٠٢٢) أثر الجينات التنظيمية في جودة الخدمة"، دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري بمدينة طنطا، مشروع بحث التخرج كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير المهني في إدارة الأعمال (تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة – جامعة طنطا.
- بوعبد الله جميلة ، بوبنية، بشرى (٢٠٢١) دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة " دراسة ميدانية على عملاء وكالة موبيلس جيغل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع اتصال ، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيغل، الجزائر.
- أبو سليم، أسامة عبد الله عبدالله (٢٠٢١) أثر " رأس المال الفكري على جودة الخدمة"، دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بترويد) بالإسماعيلية، مشروع بحث التخرج كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير المهني في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية) ، كلية التجارة – جامعة طنطا.
- الزبيق منار محمد رفعت (٢٠١٧) أثر " تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية"، دراسة مسحية على المصارف الخاصة في محافظة دمشق، مشروع بحث مقدم لإستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.

- النويران، ثامر على ، (٢٠٢٢) دور " رأس المال الفكرى في تحقيق جودة الخدمات المصرفية " ، دراسة حالة بنك الإنماء السعودى ، مجلة الدراسات الأكاديمية، مجلد رقم ٤ عدد 1 ، جامعة شقراء ، السعودية.

ثانيا المراجع الأجنبية :

- Bhuian, D, (2021): "The Impact of service quality on customer satisfaction in Hotel Business Development "master's thesis, Business Administration, Karlstad University.
- Sweis, R. J., Al-Mansour, A., Tarawneh, M., & Al-Dweik, G. (2013). The impact of total quality management practices on employee empowerment in the healthcare sector in Saudi Arabia: a study of King Khalid Hospital. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 12(3), 271-286.
- Jusoff, k., Mahmoud, A and Hadijah, S. (2013): "The Effect of service Quality and price on satisfaction and loyalty of customer of commercial flight service industry", *World Applied science Journal*, Vol 23, Iss 1818, Putra university, Malaysia.
- Kassim, N, Asiah, A., (2010):" The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings, Asia pacific" *Journal of Marketing and Logistics* ", Vol 22, Iss3.
- Gong, T., & Yi, Y. (2018). The effect of service quality on customer satisfaction, loyalty, and happiness in five Asian countries. *Psychology & Marketing*, 35(6), 427-442.

Mid Ocean University
College of Management
Public Management



**The Impact of Job Empowerment on Service Quality: An Empirical
Study on Employees in the Ministry of Health in the Kingdom of
Saudi Arabia".**

Graduation Project

Preparation:

Nasser Mohammed Al-Khatlan

222000666

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2023