

UNIVERSITY A'S HRQYAH  
Master of Business Administration  
COLLEGE of Business Administration



جامعة الشرقية  
كلية إدارة الأعمال

الصعوبات الإدارية واللوجستية التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية  
في سلطنة عمان وسبل حلها

(دراسة تحليلية ميدانية)

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في إدارة الأعمال باللغة العربية تخصص إدارة الأعمال (القيادة)

إعداد الطالب:

حمود بن حمد بن عبدالله العامري

إشراف الدكتور:

هايل عبد المولى طشطوش

1444 هـ / 2023 م

## إقرار الباحث

أقرُّ بأنَّ المادة العلميَّة الواردة في هذه الرسالة قد تمَّ تحديد مصدرها العلميِّ، وأنَّ محتوى الرسالة غير مقدَّم للحصول علي أيِّ درجة علميَّة أُخرى، وأنَّ مضمون هذه الرسالة يعكسُ تقديرات الباحث الخاصَّة، وهي ليست بالضرورة التقديرات التي تتبَّناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: حمود بن حمد بن عبدالله العامري

التوقيع: .....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: (يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾)

صدق الله العظيم

سورة المجادلة: الآية 11

## الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وآله ومن وفى، أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية برسالتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح

بفضله تعالى مهداة:

إلى تلك الروح الطاهرة النقية التقية أمي الغالية (رحمها الله تعالى)

إلى الذي ربي ووجه وتعب أبي العزيز -أطال الله بعمره-

وإلى أخوتي أعضاء الحياة والتمكأ الآمن، وإلى رفيقات المشوار أمهاتي الصغيرات (أخواتي)

اللاتي قاسمني جل اللحظات - رعاهم الله ووفقهم.

إلى رفيقة الدرب ، زهيرة الحياة وبلسم الروح زوجتي الغالية وأبنائي (نوف و شهاب و

إيلاف)الأحباء، من كانوا مصدر راحتي ومسكن اطمئناني .

إلى كل من علمني حرفاً من أساتذتي ومربييني الذين نوروا دربي وسلحوني بالعلم والمعرفة

إلى كل زميل وزميلة ساندني ووقف معي في مسيرتي العلمية والعملية

إليكم جميعاً أهدي مجهودي خالصاً لوجهه تعالى .

## شكر وتقدير

الحمدُ لله رب العالمين، والصلاةُ والسلام على أشرف المرسلين سيّدنا محمّد وعلى آله وصحبه ومن دعا بدعوته إلى يوم الدين، وبعد:

ففي البداية، واعتزافاً بالجميل أودّ أن أتقدّم بجزيل شكري إلى من أفادني بخبرته العلميّة ولم يبخل عليّ بوقته الثمين وجهده الصادق المتواصل في العطاء بالإشراف على هذه الرسالة وتقديم التوجيهات الرشيدة والآراء السديدة في إثراء خبراتي العلميّة والعملية، أستاذي العزيز الدكتور هايل عبد المولى طشطوش، بارك الله له في علمه وسدّد خطاه، ووفقه لمبتغاه.

وأقدّم شكري وامتناني الوافزين للدكتور / ..... ، والدكتور/..... ؛ والدكتور / .....، لقبولهم مناقشة

الرسالة، وإنّني لعلّى يقين من أنهم سيضيفون إليها من علمهم الوافر ليزيدوا من قيمتها.

والشكْرُ موصولٌ لجميع زملائي سواء في المديرية العامة لشؤون الأشخاص ذوي الإعاقة أو بمديريات التنمية

الاجتماعية بالمحافظات أو بديوان عام وزارة التنمية الاجتماعية - سلطنة عُمان.

وجزى الله خيرًا كلّ مَنْ كان له دورٌ من قريب أو بعيد في إتمام هذه الرسالة.

الباحث/ حمود بن حمد بن عبدالله العامري

## ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة المعنونة بـ: "الصعوبات الإدارية واللوجستية التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان وسُبل حلها"، إلى التعرف على الصعوبات الإدارية واللوجستية التي تواجهها مراكز التأهيل الحكومية من وجهة نظر الموظفين المعنيين (شاغلو الوظائف الإدارية الإشرافية) والإداريين والفنيين في جميع مراكز التأهيل الحكومية بسلطنة عمان، وإيجاد الحلول الممكنة لحلها من خلال الإجابة عن أسئلتها التالية:

1- ما الصعوبات التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين المعنيين والعاملين بها؟

2- هل تختلف هذه الصعوبات باختلاف المتغيرات: (النوع الاجتماعي (الجنس)، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مكان العمل، سنوات الخبرة، المنطقة الجغرافية (المحافظات))؟

3- ما هي الحلول والمقترحات الممكنة لتغلب على المشكلات والصعوبات التي تظهرها نتائج هذه الدراسة؟

للخروج بأهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي (المسحي)، وأعدَّ الباحث أداة الاستبانة (مغلقة ومفتوحة)، وتم التأكد من معاملات صدقها وثباتها، ثم وزَّعها على كافة مجتمع الدراسة (الموظفين) في مديريات التنمية الاجتماعية الـ(6)، ودوائرها الـ(3)، ومركز التأهيل الحكومية ووحداتها الـ(31)، حيث بلغ عددهم (682) موظف وموظفة، واستجاب من مجتمع الدراسة عينة بلغ عددها (239) موظف وموظفة بما نسبتهم ( 35% ) من مجتمع الدراسة، إذ تكونت العينة من إداري مديريات التنمية الاجتماعية ودوائرها، والإداريين والفنيين بمراكز التأهيل الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية خلال العام التأهيلي الحالي 2023 / 2022م؛ وتضمنت الدراسة المتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي (الجنس)، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مكان العمل، سنوات الخبرة، المنطقة الجغرافية (المحافظات))، وحصر المعلومات اللازمة في موضوع البحث وتجميعها، ومن ثمَّ تفرغها وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيَّة (SPSS).

### وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- جاءت المتوسطات الحسابية للصعوبات الإدارية واللوجستية بمستوى صعوبات (متوسطة) على جميع الأبعاد عدا بُعد "الأنظمة والسياسات" جاء بمستوى صعوبة (بسيطة)، حيث ظهر مستوى الصعوبة في الأبعاد على التوالي من مستوى الصعوبات الكبيرة للبسيطة على النحو الآتي: (النظام المالي، ثم المبنى والمرافق، ثم الأجهزة والمعدات، ثم الصيانة والتخزين والأمن، ثم الاتصالات والمراسلات، ثم النقل والمواصلات، ثم النظام الفني، ثم النظام الإداري، ثم استراتيجيات العمل، ثم شؤون الموظفين).
- عدم وجود فروق دالة احصائيًا بين متوسطات محور الصعوبات الإدارية واللوجستية وجميع أبعادها تعزى لمتغير (الجنس).
- وجود فروق دالة احصائيًا بين متوسطات محور الصعوبات الإدارية على بُعد (النظام الفني) يعزى لمتغير (الفئة العمرية) لصالح "فوق (50) عام"، ولمتغير (المستوى التعليمي) لصالح حملة المؤهل العلمي "دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية)"، ولمتغير (مكان العمل) لصالح "مديريات التنمية الاجتماعية"، ولمتغير (سنوات الخبرة) لصالح "أقل من (5) سنوات"، ولمتغير (المنطقة الجغرافية (المحافظات))

في بُعد "الأنظمة والسياسات" بمحور الصعوبات الإدارية لصالح "محافظة الظاهرة"، وفي كافة أبعاد محور اللوجستيات لصالح محافظات: "مسقط، وظفار".

وقد توصلت الدراسة إلى توصيات عدّة، من أبرزها الآتي:

- زيادة المخصصات المالية لدعم مراكز التأهيل الحكومية، وزيادة مكافئات الموظفين العاملين بمراكز التأهيل.
- تطوير وتوسيع الخدمات التأهيلية والعلاجية بقاعات ومرافق مباني مراكز التأهيل الحكومية.
- توفير جميع المستلزمات المادية والبشرية اللازمة في كافة مراكز التأهيل بما يكفل استمرارية عملية التأهيل بالشكل الحسن.
- زيادة دعم الأنشطة اللوجستية في مراكز التأهيل الحكومية المتعلقة في النقل، والاتصالات، والأجهزة والمعدات، والصيانة.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات المحددة لأبعاد أخرى لم تدرسها الدراسة الحالية.

**الكلمات المفتاحية:** الصعوبات، مراكز التأهيل، وزارة التنمية الاجتماعية، سلطنة عمان.

## ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

### **Abstract:**

This study, entitled: "Administrative and logistical difficulties facing government rehabilitation centers affiliated to the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman and ways to solve them", aimed to identify the administrative and logistical difficulties faced by government rehabilitation centers from the point of view of the concerned employees (occupants of supervisory administrative positions), administrators and technicians. In all governmental rehabilitation centers in the Sultanate of Oman, and finding possible solutions to solve them by answering the following questions:

### **By answering her following questions:**

1. What are the difficulties facing government rehabilitation centers in the Sultanate of Oman from the point of view of the concerned employees and workers?
2. Do these difficulties differ according to the variables: (gender, age group, educational level, place of work, years of experience, geographical area (governorates))?
3. What are the possible solutions and proposals to overcome the problems and difficulties revealed by the results of this study?

To come up with the objectives of the study, the analytical descriptive approach (survey) was used. The researcher prepared the questionnaire tool (closed and open), and its validity and reliability coefficients were confirmed, then distributed to all the study population (employees) in the (6) Social Development Directorates and (3) departments. , and the Governmental Rehabilitation Center and its (31) units, where their number reached (682) male and female employees, and a sample of (239) male and female employees responded from the study community, representing (35%) of the study community, as the sample consisted of administrators of social development directorates and their departments , administrators and technicians in government rehabilitation centers affiliated to the Ministry of Social Development during the current qualifying year 2022/2023; The study included the following variables: (gender), age group, educational level, place of work, years of experience, geographic region (governorates)), limiting and collecting the necessary information in the subject of the research, and then dumping and analyzing it using the statistical package for social sciences (SPSS).

### **The results of the study showed the following:**

- The arithmetic averages of the administrative and logistical difficulties came at a level of difficulty (medium) on all dimensions except for the dimension of "Regulations and Policies", which came at a level of difficulty (simple), as the level of difficulty appeared in the dimensions, respectively, from the level of great difficulties to simple ones as follows: (the financial system, then The building and facilities, then devices and equipment, then maintenance, storage and security, then communications and correspondence, then transport and

communications, then the technical system, then the administrative system, then business strategies, then personnel affairs).

- There are no statistically significant differences between the averages of the axis of administrative and logistical difficulties and all its dimensions due to the variable (sex).
- There are statistically significant differences between the averages of the administrative difficulties axis on the (technical system) dimension, due to the variable (age group) in favor of "above (50) years", and the variable (educational level) in favor of holders of educational qualifications "diploma or less (below the university level)" And for the variable (place of work) in favor of the "Directorates of Social Development", and for the variable (years of experience) in favor of "less than (5) years", and for the variable (geographical region (governorates)) in the "Regulations and Policies" dimension in the administrative difficulties axis in favor of "Al Dhahirah Governorate", and in all dimensions of the logistics axis in favor of the governorates: "Muscat, and Dhofar".

**The study reached several recommendations, the most important of which are the following:**

- Increasing financial allocations to support government rehabilitation centers, and increasing rewards for employees working in rehabilitation centers.
- Developing and expanding rehabilitation and therapeutic services in the halls and facilities of government rehabilitation centers. Providing all necessary financial, material and human resources in all rehabilitation centers to ensure the continuity of the rehabilitation process in a good manner.
- Increasing support for logistical activities in government rehabilitation centers related to transportation, communications, devices and equipment, and maintenance.
- Conducting more research and studies specific to other dimensions not studied in the current study.

**Keywords:** Difficulties, Rehabilitation Centers, Ministry of Social Development, Sultanate of Oman.

## الفهرس

الإهداء.....	ت
شكر وتقدير.....	ث
قائمة الجداول.....	ج
قائمة الأشكال.....	س
فهرس الملاحق.....	ش
1.1 مقَدِّمة (Introduction):.....	2
1.2 مشكلة الدراسة (Study problem):.....	3
1.3 تساؤلات الدراسة (Study questions):.....	3
1.4 أهداف الدراسة (Objectives of the study):.....	3
1.5 أهميَّة الدراسة (The importance of studying):.....	4
1.6 مصطلحات الدراسة (Terminology of study):.....	5
1.7 حدود الدراسة (The limits of the study):.....	7
2.1 المبحث الأول: الإدارة:.....	9
2.1.1 تمهيد:.....	9
2.1.2 مفهوم الإدارة:.....	9
2.1.3 مبادئ الإدارة:.....	10
2.1.4 أنواع الإدارة:.....	11
2.1.5 أهمية الإدارة:.....	11
2.1.6 مستويات الإدارة:.....	12
2.1.7 وظائف العملية الإدارية (أدوات الإدارة):.....	12
2.2 الإدارة اللوجستية:.....	12
2.2.1 مفهوم الدعم والإدارة اللوجستية:.....	13
2.2.2 أهداف الإدارة اللوجستية:.....	13
2.2.3 الأنشطة اللوجستية:.....	13
2.2.4 إدارة الخدمات اللوجستية:.....	14
2.2.5 قياس الإدارة ومعيقاتها:.....	14
2.2.6 قياس جودة الخدمات:.....	14
2.2.7 صعوبات الإدارة واللوجستية ومعوقاتهما:.....	15
2.3 مراكز التأهيل الحكومية في سلطنة عمان:.....	17
2.3.1 مركز التقييم والتأهيل المهني:.....	18
2.3.2 مركز الأمان للتأهيل:.....	21
2.3.3 مراكز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة:.....	23

25.....	2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة:
25.....	2.4.1 أولاً: الدراسات العربية:
32.....	2.4.2 ثانياً: الدراسات الأجنبية ذات الصلة (Foreign Studies):
34.....	2.4.3 ثالثاً التعقيب على الدراسات السابقة (Commenting on previous studies):
37.....	3.1 منهج الدراسة (Study Methodology):
37.....	3.2 مجتمع الدراسة (The population of the study):
38.....	3.3 عينة الدراسة (Sample of the study):
38.....	3.4 خطوات الدراسة (Study steps):
38.....	3.5 أداة الدراسة (Study tool):
39.....	3.6 الصدق والثبات (Honesty and constancy):
41.....	3.7 تفسير نتائج الدراسة:
41.....	3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة (Statistical Methods):
43.....	4.1 مقدمة:
43.....	4.2 توصيف عينة الدراسة إحصائياً:
43.....	4.2.1 النوع الاجتماعي (الجنس):
43.....	4.2.2 الفئة العمرية:
44.....	4.2.3 المستوى العلمي:
45.....	4.2.4 مكان العمل:
45.....	4.2.5 سنوات الخبرة:
45.....	4.2.6 المنطقة الجغرافية (المحافظة):
45.....	4.3 نتائج تحليل الإحصائي الوصفي:
46.....	4.3.1 إجابة السؤال الأول:
46.....	4.3.1 أولاً: المحور الأول: الصعوبات الإدارية
49.....	4.3.1 ثانياً: المحور الثاني: الصعوبات اللوجستية
51.....	4.3.2 نتائج السؤال الثالث (أ):
53.....	4.3.3 إجابة السؤال الثاني:
73.....	4.3.4 إجابة السؤال الثالث (ب):
76.....	5.1 أولاً: نتائج الدراسة وتفسيرها:
79.....	المحور الأول: الصعوبات الإدارية
79.....	المحور الثاني: الصعوبات اللوجستية:
85.....	5.2 ثانياً: توصيات الدراسة ومقترحاتها:
86.....	الخاتمة
87.....	6.1 أولاً- الكتب والمراجع باللغة العربية:
89.....	6.2 ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1)	بيان بمراكز الوفاء للتأهيل الحكومية ووحداتها تبعًا لأماكنها والمديريات التابعة لها	23
جدول (2)	بيان مديريات ودوائر التنمية الاجتماعية ومراكز التأهيل الحكومية التابعة لها	37
جدول (3)	بيان قيم معامل الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لأبعاد فقرات كل محور	40
جدول (4)	بيان توزيعات فقرات أداة الدراسة على محوري الدراسة وأبعادها	40
جدول (5)	بيان توزيع درجات الاستجابات وفئاتها	41
جدول (6)	بيان التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع الاجتماعي (الجنس)	43
جدول (7)	بيان التكرارات والنسب المئوية لمتغير الفئة العمرية	43
جدول (8)	بيان التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي	44
جدول (9)	بيان التكرارات والنسب المئوية لمتغير مكان العمل	45
جدول (10)	بيان التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة	45
جدول (11)	بيان التكرارات والنسب المئوية لمتغير المنطقة الجغرافية (المحافظة)	45
جدول (12)	بيان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على محوري الصعوبات الإدارية واللوجستية مرتبة ترتيبًا تنازليًا من الأكثر صعوبة إلى الأقل صعوبة	45
جدول (13)	بيان عينة الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ورتبة فقرات أبعاد محور الصعوبات الإدارية	46
جدول (14)	بيان عينة الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ورتبة فقرات أبعاد محور الصعوبات اللوجستية	49
جدول (15)	بيان التكرار والنسب المئوية لمحاور وأبعاد الصعوبات والتحديات الإدارية واللوجستية لعينة الدراسة مرتبة ترتيبًا تنازليًا	51
جدول (16)	بيان المتوسطات والانحرافات المعيارية والدلالة الإحصائية لمحاور ومجالات متغير النوع الاجتماعي (الجنس)	53
جدول (17)	بيان المتوسطات والانحرافات المعيارية والدلالة الإحصائية لمحاور ومجالات متغير الفئة العمرية	54
جدول (18)	بيان نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد العينة للصعوبات الإدارية واللوجستية لمتغير الفئة العمرية	55
جدول (19)	بيان المتوسطات والانحرافات المعيارية والدلالة الإحصائية لمحاور ومجالات متغير المستوى التعليمي	56
جدول (20)	بيان نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد العينة للصعوبات الإدارية واللوجستية لمتغير المستوى التعليمي	58
جدول (21)	بيان المتوسطات والانحرافات المعيارية والدلالة الإحصائية لمحاور ومجالات متغير مكان العمل	59
جدول (22)	بيان نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد العينة للصعوبات الإدارية واللوجستية لمتغير مكان العمل	61
جدول (23)	بيان اختبار (T-Test) لأبعاد الدراسة تبعًا لمتغير المستوى التعليمي	62
جدول (24)	بيان المتوسطات والانحرافات المعيارية والدلالة الإحصائية لمحاور ومجالات متغير سنوات الخبرة	63
جدول (25)	بيان نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد العينة للصعوبات الإدارية واللوجستية لمتغير سنوات الخبرة	64
جدول (26)	بيان المتوسطات والانحرافات المعيارية والدلالة الإحصائية لمحاور ومجالات متغير المحافظة (المنطقة الجغرافية)	66
جدول (27)	بيان نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد العينة للصعوبات الإدارية واللوجستية لمتغير المنطقة الجغرافية	69
جدول (28)	نتائج اختبار (Tukey) للمقارنات البعدية بين أبعاد الدراسة على استجابات عينة الدراسة تبعًا لمتغير المنطقة الجغرافية	70
جدول (29)	بيان المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تبعًا لمتغير المنطقة الجغرافية (المحافظات) على اختبار (Tukey) البعدي	71

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
43	توضيح التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع الاجتماعي (الجنس)	شكل (1)
44	توضيح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الفئة العمرية	شكل (2)
44	توضيح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي	شكل (3)
45	توضيح التكرارات والنسب المئوية لمتغير مكان العمل	شكل (4)
45	توضيح التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة	شكل (5)
45	توضيح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المنطقة الجغرافية (المحافظات)	شكل (6)

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
91	قائمة اسماء المحكين	ملحق (1)
92	أداة الاستابنه	ملحق (2)
95	خطاب من جامعة الشرقية "تسهيل مهمة باحث"	ملحق (3)
96	خطاب من وزارة التنمية الاجتماعية"تسهيل مهمة باحث"	ملحق (4)



الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها

## 1.1 مقدمة (Introduction):

قال الله تعالى: "وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون".

(سورة التوبة، 105)

إذ أن العالم اليوم يواجه العديد من التحديات والتغيرات التي تطالب نظم الأعمال المؤسسية وإدارتها بالجودة والكفاءة والفعالية، وهذا لن يأتي إلا عن طريق استثمار الإمكانيات وتوظيف الطاقات وجهود الإداريين في تلك المؤسسات، حيث أن الإدارة الحديثة تلزمها قدرات معينة، مثل: التصور، وتكوين الفكرة، ومعالجة المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والتدريب في ظل برامج تطويرية جديدة للإداريين في مضمونها وشكلها، ووجود نظام إداري جديد يتبع عمليات إدارية جديدة ومبدعة. خاصة أمام التغيرات الكبيرة في الاقتصاد والثقافة، ويدور الحديث حول آلية تغيير تقديم الخدمات، الأمر الذي دفعت ظاهرة العولمة وسياسة الانفتاح إلى التركيز على تطبيق مفاهيم التميز والنوعية والالتقان؛ لضمان جودة المخرجات، وتحسين مستوى الخدمات في العديد من القطاعات (الشبلي، 2011).

ونظراً لأهمية الأدوار التي تقوم بها الإدارة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لدول العالم، فقد اهتمت بعض الدول النامية برفع مستوى القدرة الإدارية لتمكين الإدارة من الوصول إلى مستوى الوضوح والمقدرة المطلوبة لاتخاذ القرارات المحققة للتوقعات بمعدلات التنمية في تلك الدول، ومن ثم أصبح من قبيل المسلمات الآن أن الإدارة تعتبر أداة تطوير رئيسية للمجتمع تعمل على تفعيله وتقدمه وزيادة درجة رفايته، لذا فإن نجاح السياسة العامة للمجتمع أصبحت تعتمد على درجة كفاءة الإدارة في مؤسساتها (خليل، 2014).

وقد أضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا الدول في تحديث الإدارات لديها ولا سيما ما يعرف بالتنظيم الإداري، وقد غدت ترتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم، مثل: إعادة الهيكلة، التغيير والتجويد الشامل، التخطيط الاستراتيجي، والتغيير التنظيمي، وغيرها من المفاهيم والعمليات، فعملية التطوير الإداري هي خطة طويلة الأمد؛ لتحسين أداء المؤسسة، تعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، مع الأخذ بالاعتبار بيئة المنظمة وخصائصها التنظيمية، وتهدف إلى زيادة المرونة التنظيمية، ورفع قدرتها وسرعتها على الأداء (المصري، 2007).

وقد بدأت الحكومات الحديثة بخطى متسارعة لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، وذلك من خلال الاهتمام بتطوير الأداء في الحكومة بغية تقديم الخدمات في أفضل صورها؛ لأجل مواجهة الكثير من التحديات، أهمها: تعدد الأهداف، تزايد حاجات المجتمع وتنوعها، وندرة الموارد (شوقي، 2008).

إذ أن أهم سبل تطوير أداء المؤسسات الحكومية يتم من خلال عدة أهداف، منها: زيادة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية، تطوير الإدارة العامة، حفظ الأمن، تنظيم قطاع الاتصالات والخدمات. (فضل، 2009) إلا أن الحكومات قد تتعرض لضغوطات وتحديات مستمرة لتقديم أفضل الخدمات مثلاً شح الموارد، لذا فقد سعت الحكومات إلى زيادة الكفاءة والفعالية في جميع نواحي القطاع العام (فضل، 2009)، كما أن تطوير الأداء الحكومي قد يواجه صعوبات مرتبطة بطبيعة ونوعية الخدمة المقدمة، فإن الحكم على جودة الأداء ينبع من قدرة الوحدات على القيام بدورها المقرر في تقديم الخدمة، وتحقيق رضا متلقي الخدمة (عبود، 2009).

ومن هنا، فقد أولت وزارة التنمية الاجتماعية جل اهتمامها في تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بمؤسسات تأهيل عامة متخصصة في تقدم خدمات التأهيل والعلاج التي يحتاجونها؛ ليصبحوا أشخاص يسهل دمجهم في المجتمع للقيام بدورهم جنبًا إلى جنب أبناء هذا الوطن، حيث تشرف الوزارة على كافة مؤسسات التأهيل (الحكومية، والأهلية، والخاصة) في سلطنة عمان، ولا شك بأن أي قطاع خدماتي يصادف صعوبات ويعاني وجود مشكلات أثناء تقديم الخدمة، وهو ما بحثته هذه الدراسة.

## 1.2 مشكلة الدراسة (Study problem):

نظرًا لإزدياد أعداد مراكز التأهيل الحكومية الموزعة في كافة محافظات سلطنة عمان، ونظرًا لأهمية تلك المراكز في تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة، فقد تلمس الباحث الحاجة إلى حصر الصعوبات التي تواجهها هذه المراكز؛ لكون أن الباحث بحكم وظيفته -رئيس قسم البريد (الصادر والوارد)- في المديرية العامة لشؤون الأشخاص ذوي الإعاقة، المختصة بمراكز التأهيل الحكومية والأهلية والخاصة في سلطنة عمان، ومما لا شك به بأن أي عمل لا يخلو من وجود صعوبات تطيء أو توقف التطوير بسير الأعمال، لذا لزم الوقوف على أبرز الصعوبات التي تواجه إدارة تلك المراكز التأهيلية الخدمائية العامة، وفي حدود علم الباحث أنه لا توجد دراسات حديثة محلية تناولت الصعوبات التي تواجهها هذه المراكز على وجه الخصوص، أمليين في هذه الدراسة أن تحدد تلك الصعوبات التي تعيق ما أنشئت لأجله، وتغرق مسيرة تطورها وتحسين أدائها. وعليه، ركزت الدراسة على الكشف عن الصعوبات الإدارية واللوجستية التي تواجهها مراكز التأهيل الحكومية، وإيجاد حلول لها من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

## 1.3 تساؤلات الدراسة (Study questions):

بناء على ما سبق، فإن من الضروري أن تعدّ الدراسة "حلول ممكنة ومناسبة للتغلب على الصعوبات التي تواجهها مراكز التأهيل الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين المعنيين والعاملين بها"؛ وبذا انبثق عن مشكلة الدراسة الأسئلة التالية:

1- ما الصعوبات التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين المعنيين والعاملين بها؟

2- هل تختلف هذه الصعوبات باختلاف المتغيرات: (النوع الاجتماعي (الجنس)، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مكان العمل، سنوات الخبرة،

المنطقة الجغرافية (المحافظات))؟

3- ما هي الحلول والمقترحات الممكنة لتغلب على المشكلات والصعوبات التي تظهرها نتائج هذه الدراسة؟

## 1.4 أهداف الدراسة (Objectives of the study):

تسليط هذه الدراسة الضوء على مشكلة الدراسة، وهنا سنتناول أهداف الدراسة، والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة أهم الصعوبات التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين المعنيين والعاملين بها.

2. معرفة الفروق في متغيرات الدراسة من وجهة نظر الموظفين المعنيين والعاملين بمراكز التأهيل الحكومية.

3. التوصل إلى الحلول والمقترحات لل صعوبات التي تواجهها مراكز التأهيل الحكومية في سلطنة عمان.

### 1.5 أهمية الدراسة (The importance of studying):

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة، إذ أنها تناولت الصعوبات التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية في سلطنة عمان، فضلاً عن أن نتائجها تساهم في الوقوف على الصعوبات والمشكلات والتحديات التي تواجه هذه المراكز، كما أنها تضع تصور لما ينبغي أن تكون عليه مهام وواجبات إدارة المراكز في ضوء هذه الصعوبات في بيئة من المفروض أن تكون مثالية لتنفيذ برامج وأنشطة تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة المستفيدين من خدماتها وبرامجها، والذي يعد من أسس عمل تلك المراكز.

وتحظى هذه الدراسة بأهمية خاصة باعتبارها -حسب ما يراه الباحث- من الدراسات الرائدة الأصيلة في سلطنة عمان في مجال تقصي الصعوبات التي تواجهها مراكز التأهيل الحكومية، حيث لا يوجد في حدود علم الباحث دراسة مماثلة أجريت في سلطنة عمان؛ لذا فإنها تسد ثغرة في هذا الميدان، وتدفع البحث في مجال تشخيص الصعوبات التي يواجهها الموظفون المعنيين والعاملين في تلك المراكز التأهيلية العامة، ووضع الحلول المناسبة مسبقاً.

كما تساهم نتائج هذه الدراسة في توفير البيانات اللازمة لتطوير برامج التدريب والتأهيل وإدارة الأزمات، ومهارات حل المشكلات، وتحديد جوانب القوة والضعف في الكفايات المهنية لدى الإداريين في مراكز التأهيل الحكومية في سلطنة عمان؛ لتحسين كفاءة أداء هذه المراكز، وتحديثها بحيث تتجنب الوقوع في أي معيقات تمنع تطورها وتحسين أدائها، وذلك نتيجة لحاجات فعلية قائمة على مشكلات واقعية، وليست نتيجة تصورات أو تنبؤات قد لا تكون حقيقية.

وتعمل هذه الدراسة على إثارة انتباه المسؤولين في وزارة التنمية الاجتماعية وكل الجهات المسؤولة ذات العلاقة بالصعوبات التي تواجه إدارات مراكز التأهيل الحكومية في سلطنة عمان والعاملين فيها، وأيضاً تساهم في إيجاد الحلول الناجحة، والمفيدة للصعوبات والمشكلات التي يواجهها الموظفون المعنيين والعاملين بتلك المراكز التأهيلية.

وأيضاً تميزت هذه الدراسة بالعديد من الفوائد المتصلة بموضوعها، منها: النظرية، والتطبيقية، والمؤسسية، وهي على النحو الآتي:

#### أ- الأهمية النظرية، تمثلت بالآتي:

1. إثراء علمي للباحثين والمهتمين بإدارة مراكز التأهيل.

2. توفير أداة دراسة للكشف عن الصعوبات التي تواجه مراكز التأهيل بشكل عام.

#### ب- الأهمية التطبيقية، تمثلت بالآتي:

1. كونت فرصة سانحة للمعنيين والعاملين بمراكز التأهيل الحكومية بالتعبير عن آرائهم في هذا الصدد.

2. اعتبرت هذه الدراسة نقطة البداية -بعد ذلك- لكثير من الدراسات والبحوث، التي تهتمّ بالتحديات لإدارة المؤسسات الخدمانية.

3. تعدّ هذه الدراسة منطلقاً للعديد من الدراسات المستقبلية المتعلقة بمؤسسات خدمات الجمهور في المؤسسات العامة بشكل عام ووزارة التنمية الاجتماعية بشكل خاص.

#### ج- الأهمية المؤسسية، تمثلت بالآتي:

1. تعدّ هذه الدراسة إضافة علمية (نظرية وعملية) لوزارة التنمية الاجتماعية، ونافعة -في حدود علم الباحث- للمكتبة العمانيّة/ العربيّة؛ لأنها حقّقت أسبقية في مجال البحث العلمي والمؤسسي في سلطنة عمان من حيث التناول والتطبيق.
2. نجم عن هذا الدراسة معلومات ونتائج ذات أهمية لوزارة التنمية الاجتماعية ومسؤوليها في سلطنة عمان، وتتخذ تبعاً لذلك القرارات الصائبة نحوها؛ مما تساعد متخذ القرار بالتغلب على المشكلات التي تواجه إدارة تلك المراكز، بغية تطويرها وتحسينها على النحو الحسن.

### 1.6 مصطلحات الدراسة (Terminology of study):

سوف تشمل الدراسة المصطلحات الآتية:

#### 1. الصعوبات:

- نظرياً: هي مواقف أو ظواهر تتكون من عدة عناصر متشابهة ومتداخلة يكتنفها الغموض، ويواجهها الفرد أو الجماعة، وحلها يتطلب تحليلها والتعرف على عناصرها وأسبابها والظروف المحيطة بها قبل الوصول إلى القرارات المناسبة بشأنها (أحمد، 2000).
- اجرائياً: هي الصعوبات التي يواجهها المعنيين بمراكز التأهيل الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان والعاملين بها، وتقف عائقاً في طريق سير أعمالها التأهيلية والعلاجية للمنتفعين منها، وتحول دون تحقيق أهدافها وخططها.

#### 2. الصعوبات الإدارية:

- نظرياً: تعرف الإدارة بأنها عملية تخطيط منظمة تهدف إلى اتخاذ قرار بشكل صحيح، كما أن الإدارة هي التنظيم والتحفيز والقيادة والرقابة التي يتم ممارستها من أجل حصول المنظمة على كل من الموارد البشرية والمادية والمالية، ومن ثم مزجها والعمل على توحيدها وتحويلها إلى مخرجات ذات كفاءات عالية (الشماع، 2002).
- أما الصعوبات الإدارية: هي الصعوبات التي تمنع وصول أهداف الإدارة المحددة إلى تحقيقها، المتمثلة في سوء التنظيم وسوء التخطيط، حيث أنه كلما قلت عملية التوجيه والرقابة على المنظمات زادت المعوقات الإدارية، وكلما أصبح التخطيط والتنظيم أكثر وضوح وأكثر شمول كلما قلت المشاكل والمعوقات الإدارية، مما يؤدي إلى الوصول لأهداف المنظمة المرجوة بكل يسر وسهولة، والعكس صحيح كلما كان التنظيم والتخطيط غير واضح ومبهم كلما كانت عواقبه وخيمة على المنظمة بشكل أكبر (درويش، 2004).
- اجرائياً: هي الصعوبات الإدارية التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية من وجهة نظر الموظفين المعنيين والعاملين بها، وهي مدار البحث التي سيتم الكشف عنها من خلال أداة الدراسة، والتي ستظهرها الدرجة الكلية للمستجيبين عليها.

#### 3. الصعوبات اللوجستية:

- نظرياً: اللوجستية (Logistics): عرفها سلمان (2002) بالعربية "فن السوقيات"، وهو فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك. ويمكن تعريف اللوجستيات لتشمل مجال

الصناعة والخدمات بأنها عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء، وتدبير المواد، والقوى البشرية والتكنولوجيا والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات (إدريس، 2006).

- أما تعريف الصعوبات اللوجستية: هي العقبات التي تواجه الإدارات المساندة، والتي تتابع العمليات التجارية من واردات، وصادرات لمنشأة ما، بناءً على مجموعة من المعلومات، والبيانات التي يتم الاعتماد عليها في واقع العمل من أجل ضمان نجاح تحقيق الأهداف التي تم إعدادها مسبقاً (<https://mawdoo3.com>).

- اجرائياً: هي الصعوبات اللوجستية التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية من وجهة نظر الموظفين المعنيين والعاملين بها، وهي مدار البحث التي سيتم الكشف عنها من خلال أداة الدراسة، والتي ستظهرها الدرجة الكلية للمستجيبين عليها.

#### 4. الموظفين المعنيين والعاملين:

- نظرياً: المعنيين مفرداً معني: ومصدرها اعتنى ب، تعني: عناية، والمفعول معني به: شغل بها، وعنيت بتربية أطفالها - إنه يعني بعمله بلا انقطاع - يوجه نداء للأطراف المعنية. أما العاملون مفرداً: عامل، والمفعول معمول (للمتعددي)، وتعني: عمل/ عمل بـ/ عمل على/ عمل في/ عمل لـ يعمل، عملاً، فهو عامل (عمر، 2008).

- اجرائياً: هم الأشخاص من المعنيين (شاغلو الوظائف الإدارية الإشرافية) والعاملون (الموظفون الفنيون بمراكز التأهيل الحكومية)، الذين سيجيبون عن أداة الدراسة.

#### 5. مراكز التأهيل الحكومية:

- نظرياً: هي المؤسسات التي تقدم خدمات التأهيل التي يحتاجها الأشخاص ذوي الإعاقة؛ ليصبحوا أشخاص يسهل دمجهم في المجتمع ليقوموا بدورهم جنباً بجنب أبناء هذا الوطن ومن هذه المؤسسات التأهيلية الحكومية: مراكز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة، ومركز الأمان للتأهيل، ومركز التقييم والتأهيل المهني (موقع وزارة التنمية الاجتماعية).

كما عرفها الباحث بأنها المؤسسات الخدماتية العامة التابعة إلى وزارة التنمية الاجتماعية، المختصة بتقديم خدمات التدريب والتعليم والتأهيل للأشخاص ذوي الإعاقة على أيدي مختصي تأهيل ومعالجين مساندين؛ ليشاركوا أقرانهم من غير ذوي الإعاقة في كافة مناحي الحياة.

- اجرائياً: المراكز التأهيلية العامة (عينة الدراسة) التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية، المعنية بتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عمان.

#### 6. وزارة التنمية الاجتماعية:

- نظرياً: هي مؤسسة حكومية عامة تم منحها مسمى "وزارة التنمية الاجتماعية" وفق المرسوم السلطاني رقم (2001/108)، والتي أوكل إليها توفير الرعاية والحماية الاجتماعية لشرائح هامة في المجتمع العماني، وتأهيل من يمكن تأهيله للحصول على مصدر رزق مناسب، هذا إضافة إلى نشر الوعي الاجتماعي، وتشجيع الجمعيات الخيرية والأندية والجمعيات التعاونية، بالإضافة إلى العمل على تنمية قدرات وامكانيات وقيم وروابط الأسرة العمانية والمجتمع المحلي والأفراد لخلق مجتمع متماسك ومتربط (موقع وزارة التنمية الاجتماعية).

- اجرائياً: هي الجهة الحكومية المعنية بمراكز التأهيل (مجتمع الدراسة) في سلطنة عمان، والتي تقع ضمن اختصاصها وتحت إشرافها وإدارتها.

## 1.7 حدود الدراسة (The limits of the study):

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

- حدّ الموضوع: تقتصر هذه الدراسة على تناول المصطلحات الآتية: الصعوبات الإدارية، الصعوبات اللوجستية، مراكز التأهيل الحكومية، وزارة التنمية الاجتماعية، سلطنة عمان.
- الحدّ البشريّ: طبقت أداة الدراسة على الموظفين الموظفين المعنيين والعاملين بمراكز التأهيل الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان.
- الحدّ المكانيّ: وزارة التنمية الاجتماعية في محافظات سلطنة عمان بكافة مديرياتها ودوائرها ومراكز التأهيل العامة.
- الحدّ الزمنيّ: طبقت الدراسة ميدانيًا خلال العام التأهيلي 2022 / 2023م.
- الأدوات: تعميم نتائج الدراسة بالأدوات المستخدمة فيها.



الفصل الثاني: الإطار النظري

## 2.1 المبحث الأول: الإدارة:

### 2.1.1 تمهيد:

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية هدفها العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالمواد، والأفراد، والمخرجات النهائية، كما أن عملية التحسين المستمر هي أحداث منظمة للتغيير والحصول على مستويات غير مسبقة من الأداء، يحدث هذا التحسين تدريجيًا، وذلك سعيًا للكمال من خلال الاستناد إلى معايير رقابة الأداء، وهذا كله يحدث من أجل تحقيق الرضا للمستفيدين، مما يتطلب التزامًا الإدارة بمسؤوليات النجاح المستمر، دون ذلك لم يكتب النجاح لأي جهد في التحسين والتطوير (الشبلي، 2011).

لذا، فإن من متطلبات العمل مع الأشخاص ذوي الإعاقة الرقابة المستمرة، ومتابعة سير الأعمال المقدمة بها من حيث جودتها، وكفايتها، وشمولها، ومناسبتها مع متلقي الخدمة (الأشخاص ذوي الإعاقة وأسرهم والمجتمع)؛ وذلك لكي يحصلوا على كافة الحقوق كباقي المواطنين بسلطنة عمان، ومن هذه الحقوق تأهيل هؤلاء الأشخاص في مؤسسات التأهيل المتخصصة بما توفره من إمكانيات مادية، ومستلزمات بشرية وتكنولوجية، وأدوات تأهيلية وعلاجية، وكافة ما تحتاجه من تنظيم آليات عملها لتحقيق خططها وبرامجها والخدمات المقدمة وفق ما هو مخطط. وتعد العملية الإدارية سلسلة من بعض الخطوات المتصلة التي تشمل على العديد من الخطوات المترابطة والمتكاملة، ويهدف العمل الإداري في المقام الأول إلى تبسيط إجراءات العمل، وتنظيم احتياجات المنظمة أو المؤسسة بصورة منظمة (العتيبي، 2019).

والعمل الإداري يواجه العديد من المعوقات التي تعيق سير عمل المؤسسات بصورة صحيحة، وتأتي معظم هذه المعوقات من خلال سوء التنظيم، وسوء التخطيط، والمعوقات التي تقابل تنظيم العمل الإداري هي ثلاث أقسام، هي: الصعوبات البشرية، والمعوقات التي تتعلق بأهداف التنظيم الإداري، والمشاكل التي تتعلق بالآلية الخاصة بالعمل الإداري والتنظيمي (العتيبي، 2019).

### 2.1.2 مفهوم الإدارة:

تعد الإدارة اليوم من الأهمية بمكان نظرًا لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنساني، كما وإنها حجر الزاوية في نجاح أي منظمة كانت، فهي مفتاح للتقدم سواء للمؤسسات الحكومية أو الأهلية أو حتى الخاصة.

إذ بدأ استخدام لفظة الإدارة فعليًا، كما ذكرنا سلفًا منذ بدايات القرن العشرين، وإذ نتبعنا معنى هذه الكلمة نجد إنها مأخوذة ومشتقة من الكلمة اللاتينية (Administrate)، والتي تعني تقديم الخدمة والاهتمام بشؤون الناس (درة وجودة، 2013).

إذن الإدارة هي نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال الموارد المتاحة والعمل على تنميتها وتطويرها لجلب موارد جديدة (درة، 2009).

وحيث أن معظم النشاطات الإنسانية تتصف بالتعاون، فإن الإدارة عملية جماعية ترتبط بكيفية إدارة الجماعة؛ لذا فإن أغلب تعريفات الإدارة تركز على ما يلي (جرادات وآخرون، 2019):

- الإدارة تتعامل مع الجماعة.
- تحديد الأهداف أحد من أهم المهام الأساسية للإدارة.
- تعاون المديرين مع الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- تتكون الإدارة أو تتضمن عدة وظائف وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار التي تعد موجودة في جميع الوظائف.

- الإدارة علم وفن في آن واحد.

تعددت التعريفات التي تناولت الإدارة من عدة جهات وآراء الدارسين، فكل يرى الإدارة من وجهة نظره، ومن خلال التعاملات ومختلف الأهداف وتنوع الأنشطة، حيث أبرز التعريفات لمفهوم الإدارة نتناولها في الآتي:

- الإدارة: هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من أجل تحقيق الأهداف المحددة، ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف، أو بمعنى آخر هي قيادة مجموعة من الأفراد للوصول إلى محدد بصرف النظر عن طبيعة أو مشروعية هذا الهدف (خضر، 2015).

- الإدارة: هي تحديد الأهداف المطلوب إنجازها، وتخطيط، وتنظيم، وقيادة، وتوجيه، ورقابة جهود المرؤوسين، وتنمية جهود ومهارات العاملين، من أجل تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة. ومنهم من عرفها بأنها تنظيم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (المادية والمالية والبشرية)؛ من أجل تحقيق أهداف محددة لتحقيق أفضل النتائج في أسرع وقت (خضر، 2015؛ ناصر، 2021).

كما عرفها الباحث بأن الإدارة هي مجموعة من النشاطات الإنسانية، التي تستمد مفاهيمها من علوم مختلفة، لتحقيق الأهداف المرسومة بكل كفاءة وفاعلية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، في ظل الظروف المحيطة.

### 2.1.3 مبادئ الإدارة:

وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة، التي تمثلت في الآتي:

1. تقسيم العمل: هو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف للحصول على قدر أكبر من الإنتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل.
2. السلطة والمسؤولية: إن السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية تبع السلطة وتنتق منها، والسلطة في نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كالمدير، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية.
3. النظام والتأديب: يعني ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالإداء.
4. وحدة الأمر: أي أن الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.
5. وحدة التوجيه: إن كل مجموعة من النشاطات تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة، ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين أن مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.
6. تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد.
7. تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورة عادلة.
8. المركزية: وهو تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع.
9. تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي، ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل، وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة.
10. المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم، وزيادة إخلاصهم للعمل.
11. الترتيب: يقصد بها الترتيب الإنساني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والترتيب المادي للأشياء.
12. ثبات الموظفين في العمل: لأن تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة.

13. المبادرة: أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف، وتنمية روح الخلق والابتكار.

14. روح الجماعة: تنمية روح التعاون بين الأفراد، وتشجيعهم على العمل الجماعي. (خضر، 2015)

كما أجرى التون مايو دراسة تجريبية ما بين عام (1924 - 1932) بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن إلكترونيك، وتوصلت إلى الآتي:

- السلوك الإنساني أحد العناصر الرئيسة المحددة للكفاية الإنتاجية.

- التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.

- الحوافز المعنوية للأفراد التي تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية تعتبر أكثر أهمية من الحوافز المادية في رفع روح العمال المعنوية، وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

- الإدارة الديمقراطية: أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع (خضر، 2015).

#### 2.1.4 أنواع الإدارة:

1. الإدارة العامة: تتميز بأنها تعمل بشكل احتكاري، حيث تقوم بتأدية خدمات عامة، وتأدية الخدمة كواجب دون الاهتمام بالربح. يتم تقديم تلك الخدمة للمواطنين بمساواة ودون تمييز بينهم، كما أنها تعد من المسؤوليات العامة، والتي تتطلب تواجد عدد كبير من الموظفين من أجل أدائها بشكل جيد.

2. إدارة الأعمال: هي عملية تعتمد على التنافس بين الإدارات المختلفة، وهدفها الأكبر هو الوصول إلى أكبر ربح تستطيع تحصيله عن طريق مشروعك الخاص، وهي أصغر من الإدارة العامة، وتحتاج إلى عدد أقل من الموظفين؛ لأن مسؤولياتها واهتماماتها أقل من اهتمامات الإدارة العامة (ناصر، 2021).

#### 2.1.5 أهمية الإدارة:

تهتم الدول بموضوع الإدارة، حيث ينبثق عنها مؤسسة حكومية تختص بالإدارة العامة للدولة، وتكون من الدعائم الأساسية للدولة، ويتم عن طريقها تدعيم مؤسسات الدولة كافة، وقد تغير مفهومها كثيرًا عن الماضي. فقديمًا كان ينصب اهتمام الدولة على الحفاظ على الأمن القومي للمجتمع فقط. بينما مؤخرًا أصبحت تهدف إلى خدمة أفراد المجتمع وتنمية مهاراتهم. تقوم الإدارة بتنفيذ السياسات التي تتبناها الحكومة بدقة وفعالية كبيرة. من خلال استخدام الاستراتيجيات الحديثة في مجال الإدارة والتي أثبتت فاعلية كبيرة في الفترة الأخيرة. يتم عن طريقها تقديم خدمات مجتمعية لكافة أفراد المجتمع دون التركيز على فئة معينة. ويتم ذلك في أقل وقت وأقل جهد وتكلفة وأفضل جودة (ناصر، 2021).

كما أن الإدارة داخل المؤسسة هي العامل الرئيسي الذي يتوقف عليه إما نجاح المؤسسة أو فشلها. وما تم ذكره سبقًا يدل على أن هناك علاقة وثيقة بين السياسة والإدارة العامة. حيث أن السياسة هي التي ترسم وتحدد الهدف المنشود للمؤسسة. بينما الإدارة هي الطريقة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الهدف المنشود وتحقيقه (ناصر، 2021).

## 2.1.6 مستويات الإدارة:

تتمثل مستويات الإدارة في ثلاثة مستويات، هي:

1. المستوى الفني: نشاطه الأساسي ينصب على إنتاج السلع أو الخدمات، ويعمل أفراد المستوى الفني في محيط على درجة كبيرة من الاستقرار والتأكد، ويهتم المستوى الفني بالكفاية والإنتاجية، ويستعين بمختلف الأساليب لتحقيق الهدف.
  2. المستوى التنظيمي: يختص هذا المستوى بخدمة ومراقبة المستوى الفني، وينسق الأنشطة الداخلية للمشروع حتى يتمكن المستوى الفني من أداء عمله بكفاءة.
  3. المستوى التأسيسي: يتعامل هذا المستوى من المديرين مع المحيط الخارجي للمشروع مباشرة، مثل: اتصالات العمال، العملاء، والحكومات، وترتكز فلسفة هذا النموذج على اعتبار المشروع نظام مفتوح على محيطه، الذي يشمل العديد من المتغيرات التي تؤثر على الإدارة، ويصعب التنبؤ بها ورقابتها (خضر، 2015، ص: 38-39).
- ومنهم من قسم مستويات الإدارة مستويات ثلاث، حيث أن التسلسل الهرمي التنظيمي لمستويات الإدارة يتم عن طريقه تقسيم مستويات الإدارة إلى ثلاث مستويات، هي: (الأول: مستوى الإدارة العليا، الثاني: مستوى الإدارة المتوسطة، الثالث: مستوى الإدارة الدنيا).
- وكل مستوى من المستويات الثلاثة يختص بعمل معين أو فكر معين يقوم بتطبيقه على المحيطين به. من أجل الارتقاء بمستوى المؤسسة ككل، وتدعيمها من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا. حتى نتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وفعاليتها. (ناصر، 2021)

## 2.1.7 وظائف العملية الإدارية (أدوات الإدارة):

نجد أن أدوات الإدارة الرئيسية، تتمثل في الآتي:

1. التخطيط: عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل.
2. التنظيم: هو بيان وتحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية.
3. التوجيه: هو القدرة على السير الصحيح مع الموظفين، وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضى والانتماء للعمل.
4. الرقابة: هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها، ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات (خضر، 2015).

## 2.2 الإدارة اللوجستية:

تعد إدارة اللوجستيات من الأعمال الضرورية والهامة لتحقيق تسير الأعمال بالمؤسسات على اختلافها، وهي المحرك الأساسي الذي تعتمد عليه أي مؤسسة لكي تنجح في مساعيها، وللوقوف على ذلك تم التطرق إليه أدناه.

### 2.2.1 مفهوم الدعم والإدارة اللوجستية:

يعد الدعم اللوجستي هو تلك العملية التي تشمل تأهيل وإعداد كفاءات بشرية لمهام خاصة، وما تتطلبه هذه المهام من تجهيزات ومعدات وخدمات مع تخطيط استراتيجي محسوب من أجل تنفيذ ما يؤكل لهذه الكوادر البشرية من مهام (Lowe, 2002).

بينما تعتبر الإدارة اللوجستية أحد الفروع الحديثة في إدارة الأعمال، والهامة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادي، والتكنولوجية، والمعلوماتية، وتوسعت مجالات إدارتها من التخزين والنقل والشراء إلى إدارة مجالات جديدة تمثلت في تطوير الفكر الإداري الحديث، والتحسين في الخدمات التي تحتاجها المنظمات، وكذلك ما يحتاجه المنتفعين ومقدمي الخدمة بشكل متكامل فيما يعرف بالإدارة المتكاملة، التي تعبر عن مزيج من الأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة، وتتكامل أنشطة الإمداد والتوزيع معاً لتشكل ما يعرف بالأنشطة اللوجستية (الحاج وعلي، 2016).

### 2.2.2 أهداف الإدارة اللوجستية:

إن هدف الإدارة الفعالة للأعمال اللوجستية تتمثل في توفير الخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة، وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة، وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات. كما من أهداف الإدارة اللوجستية أيضاً هو خدمة العملاء، وتحديد احتياجات ورغبات العملاء، وتحديد خدمة العملاء (مستوى الخدمة) (خضر، 2015).

### 2.2.3 الأنشطة اللوجستية:

أن الأنشطة اللوجستية تتمثل في الأنشطة الآتية: الشراء، التخزين، التوزيع، المناولة، التعبئة والتغليف، التوزيع، خدمة العملاء، جدولة الطلبات، النقل. وإن جوهر ما يميز إدارة هذه الأنشطة في الإطار اللوجستي هو ضرورة التنسيق والتكامل بينها؛ للحصول على نظام لوجستي كفؤ وفعال، وتتكامل أنشطة الإمداد والتوزيع معاً لتشكل ما يعرف بالأنشطة اللوجستية (إدريس، 2003).

إن المنظومة اللوجستية تشمل العديد من الأنشطة، وقد قسم بعض الباحثون الأنشطة اللوجستية إلى نشاطين، هما: الأنشطة اللوجستية الرئيسية، والأنشطة اللوجستية المعاونة للعملية اللوجستية، حيث إن الأنشطة الأساسية يتم ممارستها بصفة عامة في قناة لوجستية وفي كل منظمة، بينما إن الأنشطة المعاونة فإنها قد تختلف ممارستها من منظمة إلى أخرى وفقاً لطبيعة وظروف كل منظمة.

#### 1. أنشطة رئيسية: تمثلت في الآتي:

- معايير خدمة العملاء: يهتم بتلمس رغبة العملاء، وتحديد احتياجاتهم وتقديراتهم للخدمة، ووضع مستوى الخدمة.
  - النقل: يهتم في اختيار نوع وأسلوب النقل المناسب، واختيار كعداته، وتحديد مساره، وكل يتعلق بكل محددات النقل.
2. أنشطة معاونة: ومن الأمثلة عليها ما يلي:

- المخازن: وهو تحديد مساحة المخزون وتنظيم وترتيب المخازن، وشكل المخزن.
- مناواة المواد: المتمثلة في اختيار المعدات، وإجراءات تجهيز الطلبات.
- الشراء: تتمثل في اختيار مصادر التوريد، وتوقيت الشراء وكميات الشراء.
- التعبئة: وهو تصميم العبوات لأغراض التخزين، والحماية من الخسائر والاضرار.
- التعاون بين الإنتاج والعمليات من أجل: تحديد كميات التجميعية، وتسلسل وقت ومخرجات الإنتاج.
- صيانة المعلومات: المتمثلة في تحليل البيانات، والاجراءات الرقابية(العشماوي، 2010).

### 2.2.4 إدارة الخدمات اللوجستية:

وضع موقع ويبلي Weebly (2016) تصوراً اطلق عليه (R's7)، يتمثل في إدارة الخدمات اللوجستية بالنحو الآتي:

- الوقت (Right time): مناسبة وقت تقديم الخدمة التأهيلية لمقدمي الخدمة وملتقيها (الأشخاص ذوي الإعاقة وأسرهـم).
- الكـم (Right quantity): مناسبة كمية الخدمة المقدمة، والتي تفي بحاجات وطلبات متلقي الخدمة ومقدمي الخدمة والمعنيين بالأمر.
- الظروف والحالة (Right condition): مناسبة الظروف والحالة التي تقدم بها الخدمة من حيث سرعتها، وجودتها، ووفائها بالمطلوب.
- السعر (Right price): مناسبة سعر الخدمة المقدمة للمنتفعين.
- الشخص المسؤول (Right person): التعامل مع الشخص المسؤول المناسب، الذي يسهل العمل الإداري ويقدم الخدمة دون وسيط حقاظًا على عامل الوقت ومنعًا لتشتت الجهد.
- المكان (Right place): توفير واستخدام المكان المناسب لتقديم الخدمات للمنتفعين منها.
- الخدمة (Right service): تقديم الخدمة المناسبة للمنتفعين من قبل مقدمي الخدمة (الهادي، 2020).

#### 2.2.5 قياس الإدارة ومعيقاتها:

إن العمل الناجح يحتاج إلى تقييمه بين الحين والآخر؛ لأجل الوقوف على ما يعيق تقدمه، ولذا سيتم التطرق لعملية القياس ومعيقات الإدارة، الأمر الذي نبحثه في الآتي:

#### 2.2.6 قياس جودة الخدمات:

أهم الدراسات التي تم إجرائها لقياس إدارة جودة الخدمات بشكل عام النموذج المبسط الذي قام بتطويره العالم باراشورمان وزملائه 1985-1988م، حيث توصل إلى أن العملاء يقيمون الخدمة وفقًا لمحددات عامة وأبعاد معينة بغض النظر عن نوع الخدمة أو السلعة، وذلك بتحديد خمسة محددات لقياس الانطباع حول إدارة جودة الخدمة وهي:

1. العناصر المادية الملموسة: وهي تشمل جميع المكونات الملموسة للمؤسسة والتي تقدم الخدمة مثل الأدوات والآلات والمباني ومظهر العاملين والأجزاء الملموسة التي تتشكل كجزء من الخدمة نفسها.
2. الثقة والاعتمادية: وهذا يعنى الاعتماد على الشركة في قدرتها على تقديم الخدمة بمستوى معين من الجودة كلما طلب منه ذلك، أو بمعنى آخر تقديم الخدمة السليمة من أول مرة.
3. سرعة التقدير من العاملين: وهذا يعنى رغبة واستعداد وقدره العاملين فى الشركة لتقديم الخدمات والرد على استفسارات العملاء وتلبية طلباتهم فى الوقت المحدد.
4. الأمان: شعور العميل بالراحة والاطمئنان إلى المعلومات التي يأخذها وعدم استخدام معلومات أو مصطلحات لا يفهمها العميل، وكذلك شعوره بالأمان من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها نتيجة سوء الخدمة ومن المهم أيضا شعوره بالثقة إلى العاملين لديهم الكفاءة لتقديم الخدمة، وهذا كله يوفر شعور بالثقة لدى العميل.
5. التعاطف: يعنى أن يشعر العميل بأنه محور اهتمام الموظف، وأن مصلحته هي الأساس وأنه قادر على الاتصال والاستفسار في أي وقت، ومن الضروري شعوره لأن الشركة تفهم حاجاته وتتفاعل معها(خميس، 2014).

## 2.2.7 صعوبات الإدارية واللوجستية ومعوقاتها:

تواجه التنمية الإدارية صعوبات تعرق خططها والأهداف المنشودة، وهناك الكثير من المعوقات التي تواجه عملية التنمية الإدارية، منها

(شتا، 1999):

1. المعوقات المرتبطة بالبيئة الإدارية: وهي مرتبطة بالعديد من المتغيرات منها:
  - مشكلة القيادة الإدارية: وتتمثل في عدم توفر القدرات الكافية لتنمية قيادة إدارية قادرة على النهوض بأعباء المنظمات، ضعف مرونة القيادة وقدرتها على اتخاذ القرار.
  - عدم توافق وتكيف القيادة الجديدة مع متطلبات وخصائص التنمية الإدارية.
  - ضعف المؤهلات والمهارات والقدرات القيادية، عدم قدرتها على تفهم الظروف وانعكاسها على التنمية الإدارية.
  - فقدان الأصالة: ويعني تقبل كل ما هو جديد دون مراعاة تكيف ذلك مع البيئة المحلية، لذلك لا بد من توافر عنصر الأصالة التي لا تستغني في جوهرها عن الابتكار والتجديد والإبداع.
  - التداخل الإداري لمراكز الاختصاص: ويظهر التداخل من خلال اتخاذ القرار التي تترك آثار سلبية على المنظمة. كما يظهر التداخل عندما تفرض القيادة الإدارية آرائها وفق صلاحياتها.
2. معوقات مرتبطة بالبيئة الاجتماعية: ويمكن النظر إليها من خلال:
  - تعارض المفاهيم المعاصرة للتنمية الإدارية مع الأعراف المحلية التي تركز العلاقات الشخصية والسرية.
  - تكون قرارات التنمية الإدارية عرضة للضغوط عند صياغتها أو تنفيذها، هذه الضغوط تعود لتقاليد واعتبارات بيئية اجتماعية.
  - إخفاء الإخفاقات وعدم الاعتراف بالمشكلات خوفاً من الانتقاد والسمعة السيئة، وهذا عامل سلبي يواجه التنمية الإدارية.
3. معوقات مرتبطة بالموارد البشرية والموارد المادية والتقنية: ومن هذه المعوقات:
  - غياب العلاقات الإنسانية، فقدان الثقة في الإدارة، عدم القبول بكل ما هو جديد، وعدم الربط بين الأجور والإنتاج والمجهود.
  - عدم التوافق بين اختصاصات الموارد البشرية ومتطلبات التنمية الإدارية، مع انتشار الفساد الإداري، واصطياد الفرص للوصول إلى المناصب الإدارية.
  - نقص المدربين والخبراء في مجال التنمية الإدارية، مع فقدان أنشطة التنمية الإدارية للوسائل الموضوعية، وعدم توافر الموارد الضرورية واللازمة لإعداد وتنفيذ برامج التنمية الإدارية.
  - عدم تكييف الخبرات الأجنبية لصالح أهداف التنمية الشاملة والتنمية الإدارية مع استخدام التكنولوجيا الحديثة.
4. المعوقات المرتبطة بالقوانين: من خلال بطء حركية التشريعات مقارنة مع تسارع التغيرات الإدارية وللتغلب على ذلك، لا بد من تعديل القوانين والتشريعات لتتكيف مع التطورات العالمية. أما فيما يتعلق بالتنظيم فتظهر المعوقات، من خلال عدم التكامل في التنمية الإدارية وعناصرها المختلفة، يضاف إلى ذلك التضخيم في الجهاز الإداري مع تعقيد الإجراءات الإدارية والروتين والبطء في التنفيذ.
5. معوقات مرتبطة بأجهزة التنمية الإدارية: ويظهر في ضعف المصداقية في تنفيذ مشروعات إدارية معينة، مع عدم ملائمة الإمكانيات بسبب القدم أو بسبب جمود الأفراد، ونقص المعرفة بدور الإدارة العامة، وتسبب موظفي أجهزة التنمية الإدارية.
6. معوقات مرتبطة بالطابع الشخصي في الإدارة: من المعوقات المرتبطة بالطابع الشخصي ما يلي:

- الطابع البيروقراطي في الإدارة.

- معوقات مرتبطة بالأسلوب العلمي المتبع في الإدارة، والذي ميزته التسبب العام في المنظمات واللامبالاة والاستهتار، يدفع الأفراد للقيام بمهام وأعمال لا ترتبط بتخصصاتهم ومهاراتهم.

وأما الصعوبات والتحديات التي تواجه الدعم اللوجستي في المؤسسات التربوية، فقد ذكر الهادي (2020)، التي تمثلت في الآتي:

1. تنوع الخدمات المقدمة (Variety of the services delivered): هي المتعلقة في تقديم الخدمات لمتلقي الخدمة ومقدميها.
2. القيود والضوابط الإدارية (Financial issues): المتمثلة في اللوائح والقوانين المعمول بها والمنصوص عليها في تسير الأعمال، والتقيد بتلك النصوص حرفياً أقرب ما يكون للقداسة منها للإنسانية.
3. المسائل البيئية (Environmental issues): المتعلقة في أماكن تقديم الخدمات، ومدى ملائمتها وكفايتها وجاهزيتها، ومدى تحقيق الاشتراطات لتقديم الخدمة وتقييمها ضمن حدود محدودة وضيقة أم تراعي الاشتراطات البيئية الأمانة والصحية والوقائية.
4. الحلول التكنولوجية (Technological solutions): من حيث توافرها وكفايتها وفعاليتها ومناسبتها لمتلقي الخدمة ومقدميها، وهي هي حلول مؤقتة أم دائمة، مكلفة أو في متناول الأيدي. (الهادي، 2020)

كما حدد كريس أوترام Chris Outram (2014) عدة أسباب تؤدي إلى فشل استراتيجيات إدارة الأعمال، نذكر منها الآتي:

- ضعف دافعية فريق العمل في فهم استراتيجية العمل أو الإقناع بها أو تنفيذها.
- الثقة الزائدة التي ترفع من شأن وقيمة الاستراتيجية -على غير المتوقع-، مما يسبب هبوطاً وفشلاً مدوياً.
- الفشل في التحرك في الزمن المناسب، والخلو المناسب -بحجة الإحساس بالأمان- بالتحرك البطيء نحو تحقيق الهدف.
- الإذعان والخضوع للأهداف قصيرة الأمد رغبة في العوائد العاجلة.
- الفشل في الانتباه للاتجاهات الخارجية المحيطة بالموقف، والتكيف تبعاً لذلك.
- الفشل في التقدير للتغيرات الهيكلية المفصلية للبيئة المحيطة بالموقف.
- الفشل في التركيز على الأهداف المحورية.
- ضعف القدرة على التواصل مع المعنيين بالأمر بشكل فعال ومتواصل.
- ضعف القدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف حقيقية واقعية.
- الفشل في تطبيق المحاسبية، بدءاً من الالتزامات بما تم تخطيطه وانتهاءً بالنتائج (الهادي، 2020).

وأما ماس Maas (2014) فقد قام بتحديد سبعة أسباب رئيسة وراء الفشل الاستراتيجي في مؤسسات الأعمال، تمثلت في الآتي:

- إدارة تعوزها الكفاءة: أي أن الأفراد المسؤولين عن التنفيذ ليس لديهم المعارف والمهارات اللازمة للتنفيذ، أو حتى الدافعية نحو تحقيق الأهداف.
- رؤية استراتيجية تتسم بالغموض: نعني عدم وضوح إتجاه معين ومحدد يكون جاذباً واقعياً وعملياً، مما يقلل الدافعية والالتزام بتحقيق الرؤية.
- استراتيجية غير ملائمة: أي عدم فهم الاستراتيجية وجوهر تركيزها، وعدم ملائمتها للتوقعات المختلفة.

- غياب الخطة التنفيذية: أي عدم تحديد المهام والمسؤوليات والأدوار لكل من المعنيين على حده، والعمليات والأنشطة المطلوب القيام بها، والأهداف الإجرائية التي يمكن قياسها من أجل التعرف على مدى تقدم وتحقق التقدم في تنفيذ الاستراتيجية.
- نقص التخطيط والمراقبة: أي ضعف المراقبة والاشراف، بل وعدم دقة البيانات، وإهمال تحديثها، وتحديد الأولويات والمسؤوليات بمختلف المواقع التي ينتج عنها التخبط في التنفيذ.
- إهمال الاهتمامات/ التوجيهات السياسية: أي الصراع على السلطة داخل المؤسسة، ومقاومة التغيير، وبالتالي عدم القدرة على اتخاذ قرار وحل مشكلة.
- ثقافة الخوف: يعني الخوف من ارتكاب الأخطاء وتحمل المسؤولية والمشاركة والتغيير، قد يؤدي ذلك إلى الأحجام عن تقديم الرأي، وتقديم المبادرات (الهادي، 2020).

في حين يرى مينتزبيرج Mintzberg (2019) أن أهم سببان لفشل الاستراتيجيات، هما:

1. القيادات التي ترى في نفسها ثقة زائدة، وإفراطاً في الذاتية، وتجاهل الآخرين، والميل إلى تغيير الاستراتيجية تبعاً لهواه الشخصية.
2. طغيات الثقافات الأحادية، والمهارات الفردية، وهيمنة السلطة والسياسة الفوقية، والتي تقلل من شأن تنوع الأفكار، والمهارات والقوى الإبداعية، والخبرات الحقيقية (الهادي، 2020).

### 2.3 مراكز التأهيل الحكومية في سلطنة عمان:

مع التطور السريع والنمو المتسارع في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والسياسية وغيرها وفي كل جانب من جوانب الحياة، أصبح هناك دليل على الرقي وتطور الدول وذلك من خلال مواكبتها لعجلة التقدم والتطور، وأبرز ما ينظر إليه في تنمية المجتمعات والأمور ذات الإنسانية منها الطفولة والأسرة والمسنين والأشخاص ذوي الإعاقة.

ومن أجل ذلك ارتأت وزارة التنمية الاجتماعية أن تكون رؤيتها "كل فرد قادر على استثمار كامل إمكاناته لتحقيق مستوى معيشي ملائم في ظل أسرة متماسكة ومجتمع مزدهر"، مع التزامها المستمر في تطوير العمل الاجتماعي من خلال دعم وتمكين فئات المجتمع الأكثر احتياجاً، وبناء آليات فاعلة للحماية الاجتماعية، المجتمعية ورفع كفاءة الموارد لتقديم خدمات اجتماعية ذات جودة عالية. (موقع وزارة التنمية الاجتماعية) ومن أهم القطاعات التي تخدمها وزارة التنمية الاجتماعية هو قطاع الأشخاص ذوي الإعاقة، حيث اهتمت به اهتماماً جلياً، سعياً من الوزارة في تطوير البرامج والخدمات المقدمة لهم بما يكفل حقوقهم التي نصت عليها التشريعات والقوانين والاتفاقيات من توفير برامج وخدمات تأهيلية وخدمات مساندة في مجالات (التربية الخاصة، العلاج الوظيفي، العلاج الطبيعي، التأهيل النفسي السلوكي، علاج النطق والكلام، برامج التهيئة المهنية والتدريب المهني، والأنشطة الثقافية والرياضية والترفيهية)؛ لتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة وصولاً إلى دمجهم في المجتمع.

في إطار اهتمام حكومة سلطنة عمان بالأشخاص ذوي الإعاقة وكفالة حقهم في التأهيل والتعليم والصحة إضافة إلى حقوقهم المدنية والثقافية والاقتصادية والرياضية وغيرها من الحقوق، فقد أنشئت المديرية العامة لشؤون الأشخاص ذوي الإعاقة بموجب المرسوم السلطاني رقم (18 / 2014م)؛ لتتولى إعداد الخطط والبرامج الوطنية الخاصة بالأشخاص ذوي الإعاقة بالتعاون والتنسيق مع مختلف القطاعات الحكومية والأهلية والخاصة.

وفي سبيل كفالة حق الأشخاص ذوي الإعاقة فقد حرصت وزارة التنمية الاجتماعية على تقديم مجموعة واسعة من الخدمات والبرامج المختلفة التأهيلية وغيرها، بهدف تمكينهم من العيش باستقلالية والمشاركة بشكل فعال في جوانب الحياة المختلفة، وذلك بالتعاون والشراكة مع الجهات ذات العلاقة.

ويعتبر تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة من أهم الأولويات التي ترسم لها الخطط وتوضع لها الاستراتيجيات المناسبة مع وضع في الحسبان الارتفاع الطفيف في أعداد الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عمان.

في إطار اهتمام سلطنة عمان بالأشخاص ذوي الإعاقة، فإن وزارة التنمية الاجتماعية تقدم مجموعة من البرامج والخدمات التأهيلية المختلفة للأشخاص ذوي الإعاقة، بهدف تمكينهم من العيش باستقلالية والمشاركة بشكل كامل في جوانب الحياة المختلفة، سعيًا منها إلى إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في المجتمع وتمكينهم من الاعتماد على الذات في كسب الرزق، وإسهامهم مع غيرهم من أبناء هذا الوطن في المشاركة في دعم مسيرة التنمية في البلاد.

وقد كان اهتمام الوزارة جليًا حيث أنشأت ما يقارب (31) مركزًا تأهيليًا للأشخاص ذوي الإعاقة، وهي كالتالي:

1. مركز التقييم والتأهيل المهني.
2. مركز الأمان للتأهيل.
3. مراكز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة.

### 2.3.1 مركز التقييم والتأهيل المهني:

يعد مركز التقييم والتأهيل المهني مؤسسة تأهيلية حكومية أنشئت في الثاني والعشرين من شهر نوفمبر لسنة ألف وتسعمائة وسبعة وثمانين ميلادية، حيث يستقبل الأشخاص ذوي الإعاقة من عمر ستة عشر إلى ثلاثين عامًا بهدف تقديم برامج وخدمات التأهيل المهني لهم، التي تتناسب مع قدراتهم وميولهم وفقًا لحاجة سوق العمل، وذلك من خلال مجموعة من البرامج التدريبية التي تؤهله للحصول على فرصة عمل في المؤسسات الخارجية أو المحمية، وتتراوح مدة تلك البرامج التدريبية من عامين إلى ثلاث أعوام تأهيلية، وفي سبيل تحقيق ذلك فإن المركز يقوم بعملية التقييم المهني، والتوجيه المهني، والإرشاد الاجتماعي والنفسي للمتدربين وأسرتهم، والعمل على توعية المجتمع والأسر وأصحاب الأعمال؛ للوصول إلى تمكين الأشخاص ذوي الإعاقة اقتصاديًا.

ويباشر المركز اختصاصاته من خلال أربعة أقسام كما وصفها القرار الوزاري رقم (77/ 2014) الصادر من وزارة التنمية الاجتماعية والخاص بالتقسيمات الإدارية للمديرية العامة لشؤون الأشخاص ذوي الإعاقة، والمتمثلة في الآتي:

1- قسم التقييم المهني: وتتخلص اختصاصات هذا القسم في الآتي:

- إجراء تقييم شامل بمختلف الجوانب التربوية والنفسية والاجتماعية والمهنية، إلى جانب التقييم الطبي الصادر عن الجهات المختصة، وذلك من أجل الكشف عن مهارات وميول وقدرات المتقدمين للتأهيل المهني.
- تحديد أنواع التأهيل المهني المناسبة للحالات التي يتم تقييمها، واقتراح البرامج والخطط التهيئية والتدريب المهني.

- التوجيه المهني، والقيام بإجراءات الإحالة للجهة المعنية بالتأهيل (تهيئة/ تدريب) أو التشغيل.

2- قسم التأهيل المهني: ومن أهم اختصاصاته ومسؤولياته الآتي:

- وضع الخطط والبرامج التدريبية لكل تخصص وفقاً لمتطلبات المتدربين وقدراتهم ووع التدريب ومتابعة تنفيذها وتقييمها.
- إعداد وتجهيز متطلبات واحتياجات الورش لضمان استمرار عمليات التدريب.
- العمل على حل المشاكل والعقبات التي تعترض سير العمل بالورش المهنية.
- إجراء عمليات التقييم المهني للمتدربين بصفة دورية لمتابعة مدى تقدمهم في التدريب وإجراء التقييم النهائي وإصدار شهادات التأهيل المهني.
- التأكد على توافر شروط واحتياجات الأمن والسلامة المهنية بالورش التدريبية والعمل على غرس الوعي لدى المتدربين بشأنها.
- اقتراح الدراسات ذات العلاقة ببرامج التأهيل المهني المرتبط بالمركز.
- تطوير مجالات التأهيل المهني وفقاً لاحتياجات سوق العمل في كل مرحلة.
- التنسيق مع الجهات المختلفة المعنية بالتأهيل المهني للأشخاص ذوي الإعاقة لإحداث التكامل في برامج التأهيل.

3- قسم متابعة التشغيل: ومن أهم اختصاصاته الآتي:

- وضع خطط وبرامج تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة ومتابعة تنفيذها بالتنسيق والتعاون مع الجهات ذات العلاقة.
- وضع المعايير اللازمة لضمان جودة خدمات تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة، وذلك بالتنسيق والتعاون مع الجهات ذات العلاقة.
- متابعة تطبيق قانون رعاية وتأهيل المعاقين والاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة واللوائح والتعاميم الصادرة تنفيذاً لها والخاصة بالتشغيل.
- رصد وتعزيز نجاحات الأشخاص ذوي الإعاقة في مختلف مجالات التشغيل.
- الاستفادة من جهود وبرامج المنظمات الحكومية وغير الحكومية الإقليمية والدولية العاملة في مجال تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة، وذلك وفقاً للإجراءات والنظم المعمول بها في سلطنة عمان.
- التعاون والتكامل مع الجهات المختصة لمتابعة نسب تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة في القطاعين الحكومي والخاص وفقاً لما هو معتمد في هذا الشأن.
- التعاون والتكامل مع الجهات المختصة لتطوير بيئة العمل في مؤسسات القطاع الخاص لتكون أكثر ملائمة للأشخاص ذوي الإعاقة.
- تقديم المشورة لفنية للأشخاص ذوي الإعاقة وأسره في مجال التشغيل.
- تشجيع وحث الأشخاص ذوي الإعاقة وأسره على فتح مشاريع التشغيل الذاتي من خلال الاستفادة من الفرص والدعم المقدمة لمثل هذا النوع من التشغيل والعمل على تقديم كافة التسهيلات المتاحة لتسريع حصولهم على الدعم اللازم.
- تقديم المقترحات بشأن برامج التدريب والتأهيل اللازمة لرفع مستوى أداء العاملين في تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة.
- العمل على تنفيذ القرارات والتوصيات ذات الصلة بالتشغيل.

4- قسم شؤون المتدربين، ومن أهم اختصاصاته ما يلي:

- استقبال الحالات المتقدمة للالتحاق بالمركز واتخاذ إجراءات التسجيل.
- إجراء البحوث الاجتماعية والاختبارات والمقاييس النفسية للمتقدمين ومعرفة ميولهم واستعداداتهم.
- دراسة المشكلات الاجتماعية والنفسية للمتحمين والعمل على علاجها.
- اقتراح الدراسات ذات العلاقة بالرعاية الاجتماعية والنفسية المرتبطة بالمركز.
- وضع خطط البرامج الاجتماعية والثقافية والرياضية للمتحمين بالمركز وتنفيذها.
- إعداد برنامج التغذية بالتعاون مع قسم التأهيل.
- الورش المحمية ( لقاء مع د.نادية العجمي - مديرة مركز التقييم والتأهيل المهني):

هي بيئة عمل معدة لتلائم حالات الاشخاص ذوي الإعاقة غير القادرين على العمل في الظروف العادية ولمن يواجهون صعوبات في التشغيل والتدريب بسبب ظروف إعاقتهم.

#### ● أهداف الورش المحمية:

- 1- تدريبهم على أنشطة إنتاجية تناسب قدراتهم ومهارتهم ودرجة إعاقتهم.
- 2- إكسابهم السلوك المهني في العمل والكفاءة الانتاجية والانتظام واتباع التعليمات.
- 3- تضمن توفير فرص عمل ودخل ثابت لهم.
- 4- تحويلهم الى اشخاص منتجين وتغيير نظرة المجتمع لقدراتهم.

#### ● أهداف المركز:

- دمج ممنهج للحالات في بيئة العمل.
- بيئة تأهيلية متخصصة.
- تثقيف المجتمع عن توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة.
- تقديم برامج وخدمات تأهيلية لتطوير المهارات.
- تنفيذ الأنشطة والبرامج الترفيهية.
- دعم اجتماعي ونفسي لأسر المتدربين.

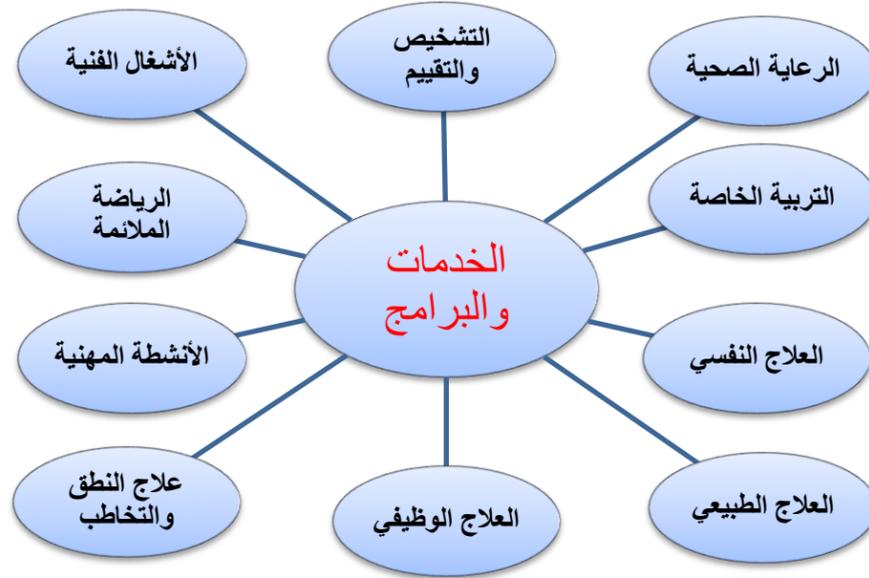
### 2.3.2 مركز الأمان للتأهيل:

في إطار حرص وزارة التنمية الاجتماعية على تنمية برامج رعاية وتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة ضمن منظومة العمل الاجتماعي الذي توليه جل عنايتها واهتمامها فإن مركز الأمان للتأهيل يعد إحدى روافد مسيرة التنمية الاجتماعية التي تعنى بها الوزارة، ومنذ بداية تشغيله في عام 1997م مروراً بمراحل تطوره الى ما هو عليه الآن من تقدم وارتقاء فقد أخذ على عاتقه مسؤولية دمج الأطفال ذوي الإعاقة في المجتمع وتأهيلهم وتمكينهم على ممارسة حياتهم الطبيعية جنباً إلى جنب مع أقرانهم الآخرين لخدمة الوطن وتنمية المجتمع مع استمرار متابعتهم، فرسالة المركز ممتدة لخدمة الأطفال ذوي الإعاقة، ووفقاً للقرار الوزاري رقم (77 / 2014) الصادر من وزارة التنمية الاجتماعية والخاص بالتقسيمات الإدارية للمديرية العامة لشؤون الأشخاص ذوي الإعاقة، حيث أصبح المركز بمستوى دائرة تتمثل مهامه واختصاصه أدناه. (منشورات مركز الأمان)

● أهداف المركز:

- تحقيقاً لمحور حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في استراتيجية العمل الاجتماعي (2016 / 2025)، في الوصول إلى "أشخاص ذوي إعاقة من الجنسين وفي جميع المراحل العمرية يتمتعون بالحقوق كافة ومشاركين بفاعلية في المجتمع"، فإن أهداف مركز الأمان، هي:
- تقييم الأشخاص ذوي الإعاقة المتقدمين والملتحقين وإعداد التقارير الفنية التي تحدد قدراتهم.
  - تنمية وتطوير المهارات الذهنية والادراكية والمعرفية للحالات.
  - تنمية القدرات البدنية وتنمية المهارات الحركية للملتحقين.
  - تنمية القدرات اللفظية وعلاج عيوب النطق واللغة.
  - تعديل المشكلات السلوكية.
  - تنمية المهارات الحياتية والاعتماد على الذات.
  - ادماج الحالات في سن مبكر ببرامج الدمج المدرسي.
  - تهيئة الحالة لإلحاقها في برامج التأهيل المهني.
- الخدمات التي يقدمها المركز: (لقاء مع مديرة مركز الأمان للتأهيل أ.هالة الوهيبي بتاريخ: 8 / 2 / 2022م).

● أقسام المركز:



يتكون مركز الأمان للتأهيل من قسمين وثلاث وحدات، حيث جاءت الأقسام كالآتي:

أولاً: قسم التسجيل والمتابعة:

- أهم اختصاصات قسم التسجيل والمتابعة بالمركز.
- استقبال الحالات المتقدمة للالتحاق بالمركز واتخاذ إجراءات التسجيل.
  - إجراء البحوث الاجتماعية للمتقدمين.
  - إعداد ملف خاص لكل حالة من حالات الملحقين والمتقدمين وحفظ هذه الملفات.

- المتابعة اليومية لمشكلات الحالات والتنسيق مع قسم خدمات التأهيل.
- الإشراف على خدمات نقل الحالات من وإلى المركز.
- إعداد التقارير الشهرية والربع السنوية والسنوية للمركز.
- متابعة جدول التغذية للحالات الملتحقة.
- التواصل مع الأسر بما يخص الحالات الملتحقة بالمركز.
- تحسين الصحة العامة والعناية بالنظافة الشخصية ومتابعة عملية التغذية الصحية بالمركز.
- متابعة الحالات المرضية الخاصة بالتعاون والتنسيق مع مختلف المؤسسات الصحية الحكومية. (قرار وزاري رقم (2014/77))

#### ثانيًا: قسم خدمات التأهيل:

وضح القرار الوزاري رقم (77 / 2014) الصادر من وزارة التنمية الاجتماعية والخاص بالتقسيمات الإدارية للمديرية العامة لشؤون

الأشخاص ذوي الإعاقة أهم اختصاصات قسم خدمات التأهيل بالمركز ما يلي:

- إجراء التقييم الأولي للقدرات الحركية والوظيفية وقدرات النطق والتخاطب والمهارات الإدراكية والتواصلية والذهنية للمتقدمين للالتحاق بالمركز.
  - إعداد وتنفيذ برنامج التأهيل الفردي (العلاج النفسي، التربية الخاصة، العلاج الطبيعي، العلاج الوظيفي، علاج نطق، البرامج الإشغالية) وفقًا لظروف كل حالة على حدة
  - تحديد الأجهزة التعويضية والمعينات الحركية والسمعية اللازمة وغيرها من الوسائل التأهيل المساعدة من خلال التوصية المناسبة لكل حالة.
  - تحصين الحالات ضد الأمراض المعدية والسارية وإجراء الفحوص والتحليل اللازمة والتنسيق مع المؤسسات الصحية لعلاج ومتابعة بعض الحالات.
  - توجيه وإرشاد أسر الحالات إلى كل ما يتعلق بواقع ومتطلبات الإعاقة وكيفية التكيف معها وتعزيز دور الأسرة في القيام بواجباتها.
  - تنفيذ برامج التوعية لإنكفاء روح العمل الاجتماعي لدى الافراد وتفعيل دور المجتمع لتقديم افضل الخدمات لذوي الإعاقة في إطار المشاركة والتكامل الاجتماعي.
  - تعميق العلاقة بين الأسر والمركز من خلال الزيارات التي يقوم بها المختصين للحالات في بيئتها وفي منزلها والتعرف على الصعوبات التي تواجهها ومحاولة حلها.
  - تنمية المهارات الاجتماعية للحالات وبناء السلوكيات المناسبة.
  - تنمية المهارات الأكاديمية والادراكية والمعرفية والحياتية وغيرها من المهارات المختلفة وفقًا لظروف كل حالة على حدة.
  - متابعة الملتحقين أثناء ممارسة البرامج التأهيلية المختلفة للوقوف على مشاكل السلوكية ووضع الحلول العلاجية بصورة فردية أو جماعية.
  - إعداد التقارير اللازمة عن كل حالة.
  - الإشراف على الطلاب المتدربين من المؤسسات الحكومية والخاصة.
- أما إذا أتينا إلى الوحدات التي يشرف عليها المركز، فهي ثلاث وحدات تتمثل في الآتي:

### أولاً: وحدة التشخيص:

- تقديم خدمات التأهيلية لأطفال (متلازمة داون، حالات اضطراب طيف التوحد) من عمر (8-14) سنوات في المجالات التالية: (علاج وظيفي، علاج نطق، علاج نفسي، تربية خاصة، وحدة العلاج بالماء، الرياضة الملائمة).
- تقييم الحالات المتقدمة من خلال فريق متعدد التخصصات بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم بلغ عدد الحالات (470) حالة.
- إعادة تقييم الحالات الملتحقة بالمراكز الخاصة التي على نفقة الوزارة.

### ثانياً: وحدة الوفاء:

- تقديم الخدمات للحالات منذ الميلاد وحتى 15 سنة.
- تقديم البرامج التأهيلية للأطفال الذين يعانون من إعاقة ذهنية، إعاقة جسدية وحالات التدخل المبكر من خلال الخدمات التالية: (تربية خاصة، علاج طبيعي، علاج وظيفي، علاج نطق، علاج نفسي، أنشطة مهنية، وحدة العلاج بالماء، الرياضة الملائمة).

### ثالثاً: وحدة الأمان:

- تقدم الخدمات للحالات من عمر 15 سنة فما فوق.
- تقديم خدمات رعاية نهائية للحالات وذلك من خلال الخدمات التأهيلية التالية: (تربية خاصة، علاج طبيعي، علاج وظيفي، علاج نطق، علاج نفسي، أنشطة مهنية، رياضة ملائمة).
- تقديم الخدمات الصحية والرعاية للحالات في الإقامة الداخلية.

### 2.3.3 مراكز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة:

لقد أنشئ ما يقارب (29) مركز وفاء للتأهيل موزعة على محافظات وولايات سلطنة عمان، وهي في الجدول التالي:

#### جدول (1):

بيان بمراكز الوفاء للتأهيل الحكومية ووحداتها تبعاً لأماكنها والمديريات التابعة لها

م	المحافظة	مديرية التنمية الاجتماعية ودوائرها	العدد	مركز الوفاء للتأهيل الحكومية ووحداتها
1	مسقط	المديرية العامة للرعاية الاجتماعية	1	مركز الوفاء لتأهيل لأشخاص ذوي الإعاقة بالعامرات
2	محافظتي شمال وجنوب الباطنة	المديرية العامة للتنمية الاجتماعية محافظتي شمال وجنوب الباطنة	2	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية سناص
			3	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية لوى
			4	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية صحار
			5	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية الخابورة
			6	وحدة التوحد بولاية صحار
			7	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية السويق
3	محافظتي الداخلية	المديرية العامة للتنمية الاجتماعية بمحافظتي الداخلية	8	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية الرستاق
			9	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية بهلاء
			10	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية نزوى
			11	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية الجبل الأخضر
			12	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية إزكي

مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية بدبد	13			
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية صور	14			
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية دماء والطائيين	15			
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية المضبيبي	16			
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية بدية	17			
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية إبراء	18			
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية مصيرة	19			
وحدة التوحد بولاية جعلان بني بو حسن	20			
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية عبري	21	المديرية العامة بمحافظة الظاهرة	محافظة الظاهرة	5
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية صلالة	22			
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية مرباط	23			
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية طاقة	24	المديرية العامة للتنمية الاجتماعية بمحافظة ظفار	محافظة ظفار	6
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية خصب	25			
مركز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية دبا	26			
مركز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية مدحا	27	دائرة التنمية الاجتماعية بمسندم	محافظة مسندم	7
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية البريمي	28	دائرة التنمية الاجتماعي بالبريمي	محافظة البريمي	8
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية محوت	29	دائرة التنمية الاجتماعية بمحوت	محافظة الوسطى	9

فبناء على التوجيهات السامية للسلطان قابوس بن سعيد -رحمه الله- واستناد إلى المرسوم السلطاني رقم (23/ 2003) بتحديد اختصاصات وزارة التنمية الاجتماعية واعتماد هيكلها التنظيمي أصدر مالي الشيخ وزير التنمية الاجتماعية قرارًا وزاريًا رقم (60/ 2012) بتحويل جميع مراكز الوفاء الاجتماعية التطوعية إلى مراكز حكومية تحت مسمى "مراكز الوفاء لتأهيل الأطفال شخص ذو إعاقة".

وجاء بعد ذلك القرار الوزاري رقم 92/ 2007 اعتماد التقسيمات الإدارية لهذه الوزارة وإلى موافقة وزارة الخدمة المدنية بالخطاب رقم 1560/ 2020 المؤرخ في شعبان 1441هـ الموافق 15 إبريل 2020 تقرر استبدال مسمى مراكز الوفاء لتأهيل الأطفال شخص ذو إعاقة بمسمى مراكز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة، ويأتي هذا القرار تماشياً مع تزايد الاهتمام المنصب من قبل الحكومة الرشيدة على رعاية كافة أفراد المجتمع، مع التركيز على الفئات التي تحتاج إلى رعاية واهتمام خاصة فئة الأطفال ذوي الإعاقة، وذلك وفقاً لخطة الوزارة الرامية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة لهذه الفئة المهمة من المجتمع.

وتهدف مراكز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة تقديم خدمات التأهيل للأشخاص ذوي الإعاقة بهدف تطوير قدراتهم ومهاراتهم للوصول بهم إلى أفضل مستوى ممكن من الاستقلالية والاعتماد على الذات وتمكينهم من الاندماج في المجتمع للالتحاق بالمدارس العادية أو الالتحاق بسوق العمل المؤسسي أو المحمي، وذلك في مجالات مختلفة: (التربية الخاصة، العلاج الوظيفي، علاج النطق والكلام، العلاج الطبيعي، برامج تعديل السلوكيات، التهيئة المهنية/ التأهيل المهني، أنشطة: رياضية، فنية، موسيقية، ترفيهية، علاج بالماء، ركوب الخيل).

#### الخلاصة:

تكمن أهمية الإدارة ككونها المسؤولة عن مواجهة التحديات في كل مؤسسة عامة أو خاصة، ولا سيما ما يترتب على الإدارة والإداريين من تحديات ومشكلات تقف عائق في مسيرة تقدمها، ومع التطور السريع في كل مجالات الحياة خاصة ونحن في عصر العولمة، تحدث تغيرات

كبيرة في البيئة المحيطة بكل المؤسسات. وهنا قد تعلم الإدارة بأنه من المتوقع وجود إشكاليات وتحديات وتسعى على حلها، أو قد تجهل المشكلات وتتراكم التحديات مما يصعب عليهم حلها، لذلك تكمن أهمية البحث في التحديات التي تواجه الإدارة والإداريين، لأجل مواجهتها وحلها، فجاء البحث في هذا الفصل بأهمية الإدارة، وكيفية تلقيها ومواجهتها لبعض التحديات التي قد تعصف بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة أو حتى بالبيئة الداخلية، ولا سيما في المؤسسات الحكومية التي ترعى أو تعنى أو تقدم خدمة لبعض الفئات مثل فئة الأشخاص ذوي الإعاقة.

ومن الطبيعي إدارات مراكز التأهيل الحكومية في سلطنة عمان تواجه تحديات وصعوبات ومشكلات إدارية مع وجود هذا التطور، وقد تطرق الباحث في هذا الفصل عن مراكز التأهيل الحكومية في سلطنة عمان، وما الخدمات التي تقدمها للفئة المستهدفة، وما هي اختصاصات الإدارات في هذه المراكز. وجاء ذلك لأهمية هذا الموضوع ومعرفة ما التحديات والصعوبات التي يواجهها الإداريين في هذه المراكز، وكيف ممكن أن نوجد حلولاً لها؛ حتى يتلقى الأشخاص ذوي الإعاقة حقها من التأهيل على نحو حسن لا يعرقله أي صعوبات أو تحدي.

#### 2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذه الدراسة -مدار البحث- تم تقسيمها إلى جزئين، على النحو الآتي:

##### 2.4.1 أولاً: الدراسات العربية:

##### 1. دراسة (الهويل، 2021):

هدفت الدراسة التي أجريت في المملكة العربية السعودية بعنوان: "التحديات التي تواجه قادة مدارس التربية الخاصة" إلى مراجعة الأدبيات بالتعرف على التحديات التي تواجه قادة مدارس التربية الخاصة، سواء كان ذلك في المراكز الخاصة أو مدارس الدمج، استند البحث على منهج مراجعة الأدب للدراسات المنشورة العربية في قاعدة بيانات دار المنظومة، وللدراسات المنشورة باللغة الانجليزية في قاعدة بيانات ( Education Resource Information Center (ERIC)، وقاعدة بيانات (Education Journals SAGE Journals) بين عام 2010-2020. حيث اشتملت المراجعة الأدبية عدة معايير خاصة ذات الصلة بهدف البحث المتمثل في التحديات التي تواجه قادة مدارس التربية الخاصة، حيث بلغ عدد الدراسات التي رشحت بناء على توفر معايير القبول، وخلوها من معايير الاستبعاد، أربع دراسات باللغة العربية وخمس دراسات باللغة الانجليزية.

توصلت نتائج المراجعة إلى عدد من التحديات ذات الارتباط بضعف وقلة الكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال التربية الخاصة، وتحديات ذات العلاقة بانخفاض الميزانية وضعف الموارد والمرافق المطلوبة، إلى جانب ضعف التواصل من قبل أولياء الأمور، كما يشكل ضعف التدريب والتأهيل لقادة المدارس جانباً من تلك التحديات من حيث: عدم الاهتمام الكافي بالبرامج التدريبية فيما يخص قيادة التربية الخاصة لتسهيل مواجهة احتياجات الطلاب ذوي الإعاقة، أضف إلى ذلك طبيعة النمط الإداري المركزي للإدارة العليا، وقلة اهتمام الإدارة العليا بوزارة التعليم بمعايير الجودة الشاملة، كذلك تأتي التشريعات والقوانين ضمن تلك التحديات من جانب وضعها والإمام بها من قبل قادة المدارس.

##### 2. دراسة (المفيرج، 2021):

هدفت الدراسة التي أجرت في المملكة العربية السعودية بعنوان: "المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه المعلمات في مراكز الرعاية النهارية إلى التعرف على المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه المعلمات في مراكز الرعاية النهارية بمدينة الرياض، مع تقديم المقترحات التي

تسهم في تقليل هذه المشكلات من وجهة نظر المعلمات. واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة من جميع معلمات التربية الخاصة في مراكز الرعاية النهارية بمدينة الرياض وعددهن (842) معلمة، وتألف مجتمع الدراسة من عينة الدراسة البالغ (270) معلمة.

أظهرت النتائج أن عينة الدراسة موافقات بدرجة عالية على المشكلات الإدارية التي تواجههن في مراكز الرعاية النهارية، ومن أبرزها: لا يتناسب راتب المعلمات مع الجهود المبذولة، وتدني الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهن من إدارة المركز، وعدم وجود آلية واضحة لاستقبال شكاوي المعلمات واقتراحاتهن، كما أظهرت النتائج موافقات عينة الدراسة بدرجة عالية على المشكلات التعليمية التي يواجههن المعلمات في مراكز الرعاية النهارية، وتمثلت أبرزها في وجود مشكلات سلوكية مصاحبة للإعاقة لدى الطلاب، والتشخيص غير دقيق للطلاب، وضعف المهارات اللغوية لدى الطلاب، وأيضًا أظهرت النتائج موافقات عينة الدراسة بدرجة عالية جدًا على المقترحات التي تسهم في تقليل المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه المعلمات في مراكز الرعاية النهارية، المتمثلة أبرزها في توفير الخدمات المساندة الضرورية للطلاب، وزيادة رواتب المعلمات بما يتناسب مع الجهد المبذول، والاعتماد على أساليب القياس والتقييم الدقيقة والموضوعية في تشخيص الطلاب.

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية: توجيه إدارات المراكز بالحرص على توفير مختلف الخدمات المساندة الضرورية لذوي الإعاقة، والاعتماد على أساليب القياس والتقييم الدقيقة والموضوعية في تشخيص الطلاب، وتوعية إدارات المراكز إلى ضرورة زيادة المخصصات المالية اللازمة لتوفير الإمكانيات المادية.

### 3. دراسة (أبو عرار، 2021):

هدفت الدراسة التي أجريت في دولة فلسطين بعنوان: "التحديات التي تواجه مدرء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع: دراسة تطبيقية"، إلى معرفة التحديات التي تواجه مدرء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع، وهدفت الدراسة لوضع حلول مقترحة لهذه المشكلة، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة مدرء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع، وعمل الباحثون على اختيار عينة قسدية مكونة من ثلاثون (30) مدير ومديرة جرى اختيارهم من ثلاثون (30) مدرسة ثانوية حكومية واقعة في المناطق العربية في بئر السبع، وتم جمع البيانات عبر إجراء المقابلات معهم، وتم إجراء المقابلات عن طريق السكايب، وتم تسجيل المقابلات من أجل تحليل البيانات لاحقًا، ولقد أخذ الباحثون أذن المبحوثين من أجل تسجيل المقابلات.

بعد إجراء المقابلات وفرزها، تبين أن هنالك عدة أنواع من التحديات التي يواجهها المدرء المستهدفون، وتتمثل التحديات بكل من: تحديات متصلة بالطلبة، تحديات متصلة بأولياء الأمور، وتحديات متصلة بالمعلمين، وتحديات إدارية، وتحديات أخرى، تمثلت على سبيل المثال بأنهم يعانون من صعوبة في إدارة سلوكيات الطلبة السيئة، واقترح المبحوثين وضع برامج لمعالجة سلوكيات الطلبة، وأيضًا تبين بأنهم يعانون من وجود كم كبير من المهام الملقاة على كاهلهم، واقترح المبحوثين تخفيف تقليل عدد المهام المناطة بهم.

### 4. دراسة (القمشوعية، 2020):

هدفت الدراسة التي أجريت في سلطنة عمان بعنوان: "واقع إدارة برامج التربية الخاصة بسلطنة عمان في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر مديريها" إلى التعرف على واقع إدارة برامج التربية الخاصة بسلطنة عمان في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة من

وجهة نظر مديريها، واتخذت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة المكونة من أربعة مجالات رئيسية تمثل العمليات الإدارية الأساسية، هي: (التخطيط، التنظيم، التمويل، التقويم)، وتمثلت عينة عشوائية من المتخصصين بإدارة برامج التربية الخاصة، ومديري ومشرفي المدارس الحكومية المطبق بها برامج التربية الخاصة.

أظهرت النتائج أن مستوى إدارة برامج التربية الخاصة جاءت بدرجة متوسطة في عملياتها الأربعة مرتبة تنازلياً كالتالي: (التنظيم، فالتخطيط، فالتقويم، وأخيراً التمويل)، وخلصت الدراسة بتوصيات من أجل تطوير إدارة برامج التربية الخاصة بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وفق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة إلى تشكيل الفرق البحثية المتخصصة في آليات الاستفادة من تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة في برامج التربية الخاصة، وإعداد دراسة تربط بين استخدام تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة وجودة المخرجات في برامج التربية الخاصة، والبحث في تأهيل قيادات برامج التربية الخاصة لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

### 5. دراسة (حميد، 2020):

هدفت الدراسة التي أجريت في العراق بعنوان: "الصعوبات التي تواجه معلمين ومعلمات مراكز ذوي الاحتياجات الخاصة أثناء التدريس من وجهة نظرهم" إلى إيجاد الصعوبات التي تواجه معلمين ومعلمات مراكز ذوي الاحتياجات الخاصة أثناء التدريس من وجهة نظرهم، وبلغ مجتمع الدراسة كافة معلمي ومعلمات مراكز ذوي الاحتياجات الخاصة في مديرية الشؤون الاجتماعية بمحافظة دهوك البالغ عددهم (83) معلماً ومعلمة. واختار الباحثان عينة البحث بشكل قصدي حيث بلغت (54) معلماً ومعلمة، بواقع (24) معلماً و(30) معلمة بنسبة (65%) تقريباً لتمثيل عينة البحث، أعد الباحثان استبانة تكونت على (3) مجالات، هي الصعوبات: (الإدارية (11) فقرة، والفنية (9) فقرات، والمتعلقة بطبيعة مناهج ذوي الاحتياجات الخاصة (11) فقرة)، حيث بلغ مجموعها الكلي (31) فقرة، واستعان الباحثان بالوسائل الإحصائية كعامل ارتباط بيرسون، والوسط المرجع، والوزن النسبي، واختيار (z-test).

توصل الباحثان إلى النتائج الآتية: بلغت الصعوبات لمجالات الاستبانة عند أفراد عينة البحث من المعلمين والمعلمات في مراكز ذوي الاحتياجات الخاصة صعوبات متوسطة، إضافة إلى أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين تحديد بين وجهتي نظر كل من المعلمين والمعلمات عند الصعوبات التي تواجههم في مراكز ذوي الاحتياجات الخاصة، وقد خرج الباحثان بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات، تمثلت بالآتي: أشارت أهم نتائج البحث إلى أن درجة الصعوبات لمجالات الاستبانة عند أفراد عينة البحث من المعلمين والمعلمات في مراكز ذوي الاحتياجات الخاصة كانت متوسطة، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهتي نظر كل من المعلمين والمعلمات من الصعوبات التي تواجههم في مراكز ذوي الاحتياجات الخاصة.

وفي ضوء هذه النتائج قدم الباحثان العديد من التوصيات والمقترحات، ومنها: الإيعاز للمسؤولين في مراكز ذوي الاحتياجات الخاصة العمل للتغلب على الصعوبات ومحاولة معالجتها ووضع الحلول المنطقية لها، وإطلاع الجهات المسؤولة عن الصعوبات التي تواجه التلاميذ في مراكز ذوي الاحتياجات الخاصة، وعقد دورات متخصصة بطرائق تدريس حديثة لذوي الاحتياجات الخاصة، وإجراء دراسة لتقويم مناهج التربية الخاصة لمراكز ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر المشرفين في ضوء معايير جودة التعليم، وبناء برنامج تعليمي-تعليمي للتلاميذ المعاقين لمعالجة الصعوبات التي تواجههم في عملية التدريس في إقليم كردستان-العراق.

## 6. دراسة (عسيري، 2017):

هدفت الدراسة التي أجريت في المملكة العربية السعودية بعنوان: "معوقات العمل في مراكز التدخل المبكر من وجهة نظر المعلمات والوالدين وأساليب علاجها في المنطقة الشرقية" إلى التعرف على معوقات العمل في مراكز التدخل المبكر، وذلك من وجهة نظر المعلمات والوالدين وأساليب علاجها في المنطقة الشرقية. وتشمل المعوقات الأسرية والمجتمعية والمؤسسية التي تحد من التدخل المبكر لذوي الإعاقة من وجهة نظر المعلمات والوالدين وأساليب علاجها في المنطقة الشرقية. وقد تكونت عينة الدراسة من (45) معلمة، و(100) والد ووالدة للأطفال من ذوي الإعاقة، واستخدمت الباحثة استبانة معوقات العمل في مراكز التدخل المبكر من وجهة نظر الوالدين والمعلمين وأساليب علاجها في المنطقة الشرقية كأداة للدراسة (اعداد الباحثة). كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

وأوضحت نتائج الدراسة وجود مجموعة من المعوقات، من أهمها المعوقات الأسرية، المتمثلة في الجانب النفسي للأسرة، وعدم تقبل بان يكون طفلها معاق، بحيث تدخل في الصدمة والنكران والمقاومة، وبالتالي تأخير عملية التدخل المبكر، أما المعوقات المجتمعية فقد أظهرت النتائج إلى أن أهمها هو ضعف ثقافة المجتمع بقضية التدخل المبكر وأهميته، وكذلك ضعف الاهتمام بالوقاية في مرحلة ما قبل الحمل، واتجاهات المجتمع السلبية تجاه ذوي الأسر التي لديها طفل من ذوي الإعاقة، كل تلك العوامل تعمل كعميق لبرامج التدخل المبكر، أما المعوقات المؤسسية فقد أشارت النتائج أن أهمها كان متمثل في نقص الكوادر المتخصصة العاملة في مجال التدخل المبكر، وعدم وجود برامج أكاديمية في الجامعات بمجال التدخل المبكر، وكذلك ضعف الدور الإعلامي لمؤسسات التدخل المبكر القائمة عن برامجها والخدمات التي تقدمها.

وقد خرجت الدراسة إلى جملة من التوصيات، تمثلت في الآتي: إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول دور المؤسسات المجتمعية في تفعيل التدخل المبكر ذوي الإعاقة، وإجراء دراسة مشابهة لتعرف على الاحتياجات التدريبية لمعلمات التدخل المبكر في المملكة العربية السعودية، وإجراء دراسة للتعرف على دور التدريب في تحسين أداء معلمات التدخل المبكر في المملكة العربية السعودية، وإجراء دراسة للتعرف على أثر التدخل المبكر في خفض بعض المشكلات النفسية لدى الوالدين والأسرة، وإجراء دراسة للتعرف على أثر التدريب الموجة لمعلمات التدخل المبكر والشعور بالرضا الوظيفي، وإجراء دراسة مقارنة بين أثر التدخل المبكر في تطوير مهارات الأطفال واستخدام برامج البورتيج في مدينة الدمام - المنطقة الشرقية - وزارة التعليم، ودراسة فعالية استخدام برنامج البورتيج في خفض بعض المشكلات السلوكية لدى أطفال التدخل المبكر.

## 7. دراسة (الحاج وآخرون، 2016):

هدفت الدراسة التي أجريت في السودان بعنوان: "أثر أبعاد الإدارة اللوجستية في تحسين الخدمة -دراسة حالة بنك النيل الأزرق المشرق" إلى التعرف على أثر الالتزام بتنفيذ الأنشطة اللوجستية على جودة الخدمة بالقطاع المصرفي إذ تمثلت أنماط الأنشطة اللوجستية في النقل والتخزين والتوريد، أما جودة الخدمة فتمثلت في الإلتزام التنظيمي، والالتزام المعياري، والالتزام العاطفي. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائياً من بعض الموظفين ببنك النيل الأزرق المشرق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت (140) مفردة. اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت النتائج لا توجد علاقة بين النقل وبين أنظمة التوريد وجودة الخدمة، أما أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين التخزين وجودة الخدمة.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الإدارة اللوجستية وجودة الخدمة متمثلة في (سرعة التقدير، الملموسية، الاعتمادية، والامان)، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة، وتحسين جودة الخدمة.

#### 8. دراسة (العاني، 2014):

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في سلطنة عمان بعنوان: "التحديات التي تواجه الشباب ذوي الإعاقة في مؤسسات القطاع الخاص بسلطنة عمان" إلى التعرف على التحديات التي تواجه الشباب ذوي الإعاقة في مؤسسات القطاع الخاص، حيث تكون مجتمع الدراسة من الأشخاص ذوي الإعاقة العاملون في القطاع الخاص في محافظة مسقط خلال العام 2012/2013م، حيث بلغت عينة الدراسة (50) شاباً من ذوي الإعاقة البدنية والحسية وفق متغيري (نوع الإعاقة، والحالة الاجتماعية للشخص ذوي الإعاقة)، وقام الباحثان بتقديم سؤال واحد إلى (10) أشخاص في أداة استبانة مفتوحة باستخدام المنهج النوعي، وأعدا أداة استبانة مكونة من (28) فقرة؛ لقياس صعوبات الدراسة في المحورين التاليين: (الصعوبات الاجتماعية، والصعوبات النفسية)، وأظهرت النتائج صعوبات اجتماعية لدى عينة الدراسة في حين لم تظهر صعوبات نفسية تذكر، كما أظهرت وجود فروق في الصعوبات التي تواجه المعاق بمتغير نوع الإعاقة لصالح الإعاقة الجسمية، ولا توجد دلالة إحصائية لمتغير الحالة الاجتماعية للأشخاص ذوي الإعاقة. وأوصت الدراسة بضرورة عقد برامج خاصة لتوعية المجتمع بشؤون الإعاقة، وتحفيز مؤسسات القطاع الخاص من تشغيل الشباب من ذوي الإعاقة، واهتمام وسائل الإعلام في نشر التوعية والتثقيف، إعداد برامج تدريبية للشباب المعاق تناسب احتياجاتهم، توفير كافة التسهيلات والظروف المناسبة لعمل الشباب المعاقين في العمل.

#### 9. دراسة (حوا، 2013):

هدفت الدراسة التي أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية بعنوان: "أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن" إلى بيان أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن في شركة باسيفيك انتر ناشيونال الينز-الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (24) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (422) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS))، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط والارتباط القانوني. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (النقل، التخزين، والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن (جودة الخدمة) عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (النقل، التخزين، والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن (تقليل الوقت) عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (النقل، التخزين، والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن (التكلفة) عند مستوى دلالة (0.05).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن، ودعم الميزة التنافسية للشركة.

- توصي الدراسة شركة باسيفيك انترناشيونال لاينز - الأردن بزيادة الاهتمام في جودة الخدمة المقدمة، والعناصر التي تؤثر عليها، وإدخال التحسينات المستمرة على خدماتها.

#### 10. دراسة بادح وآخرون (Badah et al., 2013):

هدفت الدراسة التي أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية بعنوان: "الصعوبات التي تواجه عمليات الإشراف التربوي في المدارس العامة التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش" إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه عملية الإشراف التربوي في المدارس الحكومية التابعة للمديرية التعليمية بمحافظة جرش، والتي أخذت أحد محاورها الجانب التقني في العمل الإشرافي، وتكونت عينة الدراسة من (143) مديرًا ومديرة مدرسة، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم بناء أداة استبانة تكونت من ثلاثة مجالات (الصعوبات المالية، الصعوبات الإدارية، الصعوبات الفنية)، وتم تطبيق الأداة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن الصعوبات المالية كانت الأعلى بين تلك الصعوبات من باقي المجالات، ثم جاءت بعدها الصعوبات الإدارية ثم الصعوبات الفنية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وأظهرت النتائج أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الذين تزيد خبرتهم عن (10) سنوات.

وأوصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أهمها:

- توفير الحوافر المالية والمهنية للمشرفين التربويين.
- تنفيذ دورات وورش تدريبية مبنية على الاتجاهات المعاصرة في الإشراف.
- تفعيل الاتصالات الإلكترونية بين المشرفين التربويين ومديري المدارس من خلال تبادل الخبرات والمعلومات باعتبارها رواد فعل؛ من أجل التغلب على الصعوبات.

#### 11. دراسة (أبو صفية، 2010):

هدفت الدراسة التي أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية بعنوان: "تقييم خدمات التدخل المبكر في مراكز ومؤسسات التربية الخاصة في الأردن للأطفال المعاقين سمعيًا في ضوء المعايير العالمية" إلى تقييم خدمات التدخل المبكر في مراكز ومؤسسات التربية الخاصة للأطفال المعاقين سمعيًا في ضوء المعايير العالمية. وقد تألفت عينة الدراسة من (14) أخصائيًا، و(34) معلمًا ومعلمة للمعاقين سمعيًا في عدد من مراكز ومدارس التربية الخاصة في محافظة عمان والزرقاء والسلط، و(44) أما المعاقين سمعيًا مسجلين في هذه المراكز والمدارس. ولأغراض الدراسة تم استخدام أداتين طورتهما الباحثة، الأولى للمعلمين والأخصائيين: وهي مقياس تقييم خدمات التدخل المبكر للمعاقين سمعيًا من وجهة نظر الأخصائيين والمعلمين، والثانية للأمهات: وهي مقياس تقييم خدمات التدخل المبكر للمعاقين سمعيًا من وجهة نظر الأمهات، وتم التأكد من معاملات الصدق والثبات لأداتي الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تقييم خدمات التدخل المبكر للأطفال المعاقين سمعيًا من وجهة نظر المعلمين والأخصائيين كان مرتفعًا في جميع أبعاد المقياس، كما أن تقييم خدمات التدخل المبكر المقدمة للأطفال المعاقين سمعيًا من وجهة نظر الأمهات كان مرتفعًا، وأيضًا تلاحظ وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات درجات المعلمين والأخصائيين (أقل من 5 سنوات خبرة، أكثر من 5 سنوات خبرة)، وذلك على فقرات بعد إرشاد وتثقيف أسر المعاقين سمعيًا، وذلك لصالح المعلمين الأكثر خبرة، بينما لم توجد فروق في بقية

أبعاد المقياس. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات درجات المعلمين والأخصائيين على أبعاد مقياس تقييم خدمات التدخل المبكر المقدمة للأطفال المعاقين سمعياً تبعاً لمتغير المستوى التعليمي للمعلمين والأخصائيين، وأظهرت أيضاً أكثر خدمات التدخل المبكر المقدمة للأطفال المعاقين سمعياً من وجهة نظر المعلمين والأخصائيين كانت خدمات: التقييم والتشخيص، ثم التأهيل السمعي، ثم التدريب على مهارات التواصل، ثم إرشاد وتثقيف أسر المعاقين سمعياً.

## 12. دراسة (الجامودي، 2005):

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في سلطنة عُمان بعنوان: "المشكلات الإدارية التي تواجه مدارس ومراكز التربية الخاصة في سلطنة عمان" إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مدارس ومراكز التربية الخاصة، ومدى اختلاف هذه المشكلات لدى المستجيبين باختلاف المتغيرات التالية: (الوظيفة، المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، الخبرة العملية، والدورات التدريبية)؛ حيث صممت الدراسة استبانة تكونت من (53) فقرة لمجالات الإدارة الخمسة، هي: (التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه، التقويم، والتمويل)، وتم تطبيقها على عينة تكونت من (33) إدارياً، و(261) معلماً ومعلمة.

وأظهرت نتائج الدراسة بأن تقديرات أفراد العينة للمشكلات التي تواجه مدارس ومراكز التربية الخاصة في سلطنة عمان على المجالات الخمسة بين المرتفعة والمتوسطة، حيث جاءت مرتفعة في مجال التمويل، في حين جاءت متوسطة في بقية المجالات.

## 2.4.2 ثانياً: الدراسات الأجنبية ذات الصلة (Foreign Studies):

### 1. دراسة ميدجنيسكي (Miedijensky, 2018):

هدفت هذه الدراسة بعنوان: "بيئة التعلم للموهوبين - بماذا يفكر المعلمون المتميزون للموهوبين؟" الموهوبين التعليمية الدولية إلى استطلاع وتقييم آراء معلمي الموهوبين فيما يتعلق بالتحديات التي تتعلق ببيئة الطلاب الموهوبين، واستخدم الباحث المنهج النوعي، وأداة الاستبانة المفتوحة في إجراء مقابلات مع عينة الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في (30) معلماً تم مقابلتهم، وتم تقسيم آراء المعلمين حسب المواضيع التالية: (أ) خصائص الطلاب الموهوبين، (ب) خصائص المعلمين الموهوبين، و(ج) تأثير المجتمع والبيئة المادية التي تعيش فيها الموهوبين، (د) البيئة التعليمية للموهوبين، (هـ) الجوانب الاجتماعية والعاطفية للموهوب، (و) المناهج الدراسية المناسبة واستراتيجيات التدريس، وأظهرت النتائج الحاجة إلى تدريب المعلمين فيما يتعلق ببيئة التعلم للموهوبين في ضوء احتياجات وخصائص الموهوبين، واقترح الباحث طريقة تدريس مناسبة تعزز موهبة الطلاب، كما أشارت الدراسة إلى إمكانية إسهام نتائجها في برامج التعلم للمعلمين، وتصميم المناهج للطلاب الموهوبين.

### 2. دراسة ند وأخرون (Ned et al., 2017):

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في جنوب إفريقيا بعنوان: "التجارب والتحديات التي تواجه العاملين في قطاع خدمات إعادة التأهيل في جنوب إفريقيا" إلى التعرف إلى الصعوبات التي يواجهها العاملون في القطاع الصحي وخاصة في برامج إعادة التأهيل، حيث استخدم الباحثون

المنهج الوصفي، وأظهرت الدراسة نتائج خلص الباحثون إلى أن الأخصائيين غير مؤهلين بشكل كافٍ، وليس لديهم الفرصة لتطبيق الخدمات في المناطق الريفية، وأوصت الدراسة بضرورة دعم ومناصرة البرامج المخصصة لإعادة التأهيل من خلال اتباع ( Community Based Approach)؛ لتحسين طبيعة الخدمات، وزيادة حالة الوعي لدى العاملين في هذا المجال.

### 3. دراسة (دانفورت وناريان، 2015):

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان: "الأسس المفاهيمية للإعاقة الذهنية" إلى الكشف عن أهم التحديات والصعوبات التي يواجهها المعلمون مع طلبة ذوي الإعاقة في مدارس الدمج، فقد تم استخدام المنهجية الوصفية التحليلية النافذة لمناسبتها أهداف الدراسة، حيث قام الباحثان بمراجعة عدد من الدراسات السابقة المنشورة في المجالات المحكمة، التي حاولت التعرف إلى أهم المشكلات التي يواجهها معلمو مدارس الدمج، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عدم توفر الدعم الكافي من الإدارات المدرسية المعنية بمدارس الدمج، وعدم القدرة على التعامل مع الطلبة ذوي الإعاقة داخل البيئة المدرسية، بالإضافة إلى عدم القدرة على تلبية حاجاتهم الأكاديمية، وكانت تلك من المعوقات والصعوبات الرئيسية التي يواجهها المعلمون الذين يقومون بتدريس هؤلاء الطلبة داخل الفصول.

### 4. دراسة فلاتشو وديداسكالو وكونتوفريو (Vlachou, Didaskalou & Kontofryou, 2015):

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في اليونان بعنوان: "أدوار وواجبات وتحديات المعلمين الخاصين والداعمين في التعليم الثانوي: الآثار المترتبة على تعزيز الممارسات الشاملة" إلى استقصاء واجبات وتحديات وأدوار المعلمين الخاصين والداعمين بناء على التوجيهات الحديثة الشاملة في مجال السياسات بتوسع أدوار المعلمين الخاصين والداعمين، اتبعت الدراسة المنهج الإجمالي الميداني (البحث النوعي)، واستخدمت الدراسة المقابلة كأداة للدراسة، وشملت عينتها على (36) معلمًا من معلمي التربية الخاصة في (26) مدرسة في شمال اليونان، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها الآتي: الغالبية العظمى من المعلمين يرون أن غموض أدوارهم من التحديات الأساسية التي تواجههم في ممارساتهم اليومية، ومن أهم التحديات التي تواجه المعلمين الخاصين والداعمين مع المعلمين العاديين هو قلة التعاون من قبل المعلمين العاديين.

### 5. دراسة ديفيد وآخرون (David, et al., 2008):

هدفت هذه الدراسة بعنوان: "جودة الخدمات اللوجستية: طريقة جديدة للولاء" إلى التعرف بمدى قدرة الخدمات اللوجستية على توليد الجودة للخدمة المقدمة، ومدى قدرتها على كسب رضى الزبائن، والحصول على رضاهم، وبعد تحليل أنواع رضى الزبائن، وتتبع تسلسل الولاء عندهم، توصل الباحثون إلى أن الخدمات اللوجستية لها القدرة على مزج الخدمة المقدمة بالجودة عندما تكون بالشكل المطلوب، الأمر الذي يتبعه كسب رضى وولاء الزبائن، وتطرق هذه الدراسة إلى التكنولوجيا الحديثة، ودورها في دعم الخدمات اللوجستية، حيث أظهرت النتائج أن المعلومات وعملية إصدار طلبات الشراء عندما تكون ممزوجة بالجودة، فإنها تعتبر من أكثر الأبعاد التي يمكن للمنظمة من خلالها كسب رضى الزبون.

### 6. دراسة لوي (Lui, 2008):

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في إسبانيا بعنوان: "التوازن بين ولاء العملاء ورضاهم والتكلفة اللوجستية" إلى معرفة العلاقة بين تكلفة الخدمات اللوجستية المقدمة على رضى الزبائن وولائهم، حيث طبقت على (96) شركة إسبانيا، وحللت الدراسة الخدمات اللوجستية المقدمة،

ومدى مطابقتها لمعايير الجودة المطلوبة، والمتوقعة من قبل الزبائن مع أخذ عامل التكلفة بعين الاعتبار، حيث أظهرت النتائج إلى أن النسبة الأكبر كانت مع اتجاه تفضيل الجودة عن معيار التكلفة، وعرضت هذه الدراسة نهجًا لتحقيق التوازن بين التكاليف اللوجستية، ورضا العملاء وولائهم في ظل جودة خدمة مقبولة للعاملين في النقل والإمداد، وناقشت الدراسة أيضًا الحواجز التي تحيل من عملية تحول الزبائن إلى المنافسين في المجال اللوجستي.

#### 7. دراسة سوهنك (Li, Suhong, 2006):

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي"، للتعرف على آثار الإدارة اللوجستية على أداء المنظمة، وتمثلت العينة من (196) منظمة أمريكية في ولاية أوهايو، وتوصلت الدراسة إلى خمسة أبعاد تتعلق بالإدارة اللوجستية، وهي العلاقة مع الموردين ودرجة المشاركة في المعلومات وجودة هذه المشاركة، بالإضافة إلى العلاقة مع الزبون ومدة التأجيل، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك تأثير إيجابي للإدارة اللوجستية على تحسين أداء المنظمة.

#### 8. دراسة أندرسون وجيرمن (Anderson & Jerman, 2001):

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في الاتحاد الأوروبي بعنوان: "تأثيرات الإدارة اللوجستية على جودة الخدمة" إلى التعرف على تأثير إدارة اللوجستيات على جودة الخدمة، وقد ركزت على أهمية الخدمات اللوجستية في شركة مالكوم (MALCOLM) الأوروبية، وكانت الهدف هو عرض العلاقة بين جودة الخدمة والإدارة اللوجستية وعوامل التأثير على خدمة العملاء، وقد وجدت الدراسة عند تطبيق معايير معينة تقوم على الأداء التشغيلي، وتوفير الوقت والجهد في وظائف الإدارة اللوجستية، تصل الشركة في نهاية المطاف إلى الجودة والقيمة المضافة، وتحقيق رضا العملاء للخدمات التي تقدمها كمحصلة نهائية.

#### 2.4.3 ثالثًا التعقيب على الدراسات السابقة (Commenting on previous studies):

عرض الباحث في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ما يتعلق أو يرتبط بأهداف البحث الحالي؛ للاطلاع على الأدب السابق والاستئناس بآراء الباحثين بشأن الوصول إلى الكشف عن التحديات التي تواجه إدارات مراكز التأهيل الحكومية في سلطنة عُمان، إلا أن الباحث لم يعثر على دراسة تهدف إلى التعرف على التحديات الإدارية واللوجستية بالمنظمات، لذا جاءت هذه الدراسة لدراسة أعمق تحيط بالتحديات التي تواجه إدارات مركز التأهيل الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان.

يُتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، والأدوات والمتغيرات التي وقفت عليها، والمنهجيات التي اتبعتها، إضافة إلى نتائجها البحثية التي سوف نتطرق إليها لاحقًا. فقد جاءت دراستي: (المفيريح، 2021؛ وعسيري، 2017) أكثر الدراسات تشابهة مع الدراسة الحالية، حيث تمثل التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في الآتي:

أهداف الدراسة الحالية تشابهت مع بعض الدراسات السابقة، التي هدفت إلى الكشف أو التعرف على المشكلات أو الصعوبات أو التحديات لمؤسسة خدماتية حكومية، حيث تشابهت بالأهداف مع الدراسات التالية: (الهويل، 2021؛ المفيريح، 2021؛ أبو عرار، 2021؛ القمشوعية،

2020؛ حميد، 2020؛ عسيري، 2017؛ الحاج وآخرون، 2016؛ دانفورث وناريان، 2015؛ بادح وآخرون، 2013؛ الجامودي، 2005)، إلا أنها اختلفت مع الدراسات التالية: (Vlachou, Didaskalou & Kontofryou, 2015؛ Ned et al., 2017؛ Miedijensky, 2018)؛ العاني، 2014؛ حوا، 2013؛ أبو صفية، 2010؛ David, et al., 2008؛ Lui, 2008؛ Li, Suhong, 2006)، إذ أن بعضها هدفت إلى التعرف على أثر الإدارة اللوجستية في جودة الخدمة، وأيضًا التحديات في مؤسسات القطاع الخاص.

أما من حيث عينة هذه الدراسة المتمثلة بموظفي الوزارة فقد تشابهت مع الدراسات السابقة التالية: (المفريج، 2021؛ أبو عرار، 2021؛ القمشوعية، 2020؛ حميد، 2020؛ Miedijensky, 2018؛ Ned et al., 2017؛ الحاج وآخرون، 2016؛ Vlachou, Didaskalou & Kontofryou, 2015؛ أبو صفية، 2010؛ الجامودي، 2005)، بينما اختلفت في الدراسات التالية: (عسيري، 2017؛ العاني، 2014؛ حوا، 2013؛ Lui, 2008)، حيث تكونت عينة بعضهم من العاملين وأولياء الأمور، وأخرى تمثلت عينتهم من الأشخاص ذوي الإعاقة، أو العملاء.

في حين أن أداة هذه الدراسة الإستبانة (المغلقة والمفتوحة) كانت قد تشابه بعضها في الاستبانة (المغلقة أو المفتوحة) مثل الدراسات التالية: (المفريج، 2021؛ القمشوعية، 2020؛ حميد، 2020؛ Miedijensky, 2018؛ عسيري، 2017؛ الحاج وآخرون، 2016؛ العاني، 2014؛ حوا، 2013؛ أبو صفية، 2010؛ بادح وآخرون، 2013؛ الجامودي، 2005؛ Li, Suhong, 2006)، في حين اختلفت مع الدراسات التالية: (الهويل، 2021؛ أبو عرار، 2021؛ دانفورث وناريان، 2015؛ Vlachou, Didaskalou & Kontofryou, 2015؛ العاني، 2014؛ Lui, 2008)، حيث أنهم استخدموا أداة المقابلة أو مراجعة الأدب، أما الدراسة الحالية فقد استخدمت أداة استبانة مغلقة وأخرى مفتوحة. كما وقد تشابهت هذه الدراسة بالمنهجية المتبعة مع الدراسات التالية: (المفريج، 2021؛ القمشوعية، 2020؛ Ned et al., 2017؛ عسيري، 2017؛ الحاج وآخرون، 2016؛ دانفورث وناريان، 2015)، في حين اختلفت مع الدراسات التالية: (الهويل، 2021؛ Miedijensky, 2018؛ Vlachou, Didaskalou & Kontofryou, 2015؛ Lui, 2008)، حيث استخدم المنهج النوعي.

#### موقع الدراسة الحالية (أو ما يميزها) من الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الهامة والضرورية للوزارة، وقد تميزت عن الدراسات السابقة بأنها استخدمت أداة الإستبانة بنوعها (المغلقة والمفتوحة)؛ للحصول على بيانات أكثر دقة والإفادة من تقديرات عينة الدراسة في توفير الحلول المناسبة، وعليه تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي (الكمي والنوعي) بما يتناسب مع البيئة المكانية التي تعمل بها الإدارات العمانية في مراكز التأهيل؛ كما انفردت هذه الدراسة في عينتها التي اختارها الباحث من الإداريين والعاملين التنفيذيين بمراكز التأهيل الحكومية، مما أتاح الحصول على تقديرات متنوعة، وأيضًا على إضافة محور الصعوبات اللوجستية مع محور الصعوبات الإدارية للكشف عن صعوبات مراكز التأهيل التي يواجهها الموظفون المعنيين والعاملين بها.



### الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 3.1 منهج الدراسة (Study Methodology):

انطلاقاً من أهداف هذه الدراسة، والمعلومات المراد الحصول عليها من عينتها فقد اتبعت الدراسة منهج البحث الوصفي (المسحي)، الذي يركز على الوصف الدقيق للموضوع وصفاً كمياً ونوعياً؛ لتحقيق انعكاس تقديراتهم على أدوات الدراسة، والذي يعدّ من المناهج الوصفية التي تسمح باستجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم، ممّا يتيح المجال لتحديد خصائصه وسماته المميزة له والمشاركة فيما بين أفرادها.

#### 3.2 مجتمع الدراسة (The population of the study):

تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في مديريات التنمية الاجتماعية الـ(6)، ودوائرها الـ(3)، ومراكز التأهيل الحكومية كافة ووحدات التوحد الـ(31)، حيث بلغ عددهم (682) موظف وموظفة وفق سجلات دائرة شؤون الموظفين للعام 2022م، والمتمثلون بالإداريين بالإدارات العليا لمديريات التنمية الاجتماعية ودوائرها، والإداريين والفنيين بمراكز التأهيل الحكومية بوزارة التنمية الاجتماعية، كما يوضحه الجدول أدناه:

#### جدول (2):

##### بيان بمديريات ودوائر التنمية الاجتماعية ومراكز التأهيل الحكومية التابعة لها

م	مديريات ودوائر التنمية الاجتماعية بمحافظة عمان	العدد	مراكز التأهيل الحكومية التابعة لها
1.	المديرية العامة للرعاية الاجتماعية - محافظة مسقط	1	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية العامرات
2.	المديرية العامة لشؤون الأشخاص ذوي الإعاقة بمحافظة مسقط	2	مركز الأمان للتأهيل
		3	مركز التقييم والتشخيص المهني
3.	المديرية العامة للتنمية الاجتماعية بمحافظة شمال وجنوب الباطنة	4	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية شناص
		5	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية لوى
		6	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية صحار
		7	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية الخابورة
		8	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية السويق
		9	مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية الرستاق
		10	مركز التوحد بولاية صحار

مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية بهلاء	11	المديرية العامة للتنمية الاجتماعية بمحافظة الداخلية	.4
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية نزوى	12		
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية الجبل الأخضر	13		
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية إزكي	14		
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية بدبد	15		
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية صور	16	المديرية العامة للتنمية الاجتماعية بمحافظة شمال وجنوب الشرقية	.5
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية دماء والطائيين	17		
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية المضبيبي	18		
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية بديعة	19		
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية إبراء	20		
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية مصيرة	21		
وحدة التوحد بجعلان بن بنو حسن التابعة لجمعية رعاية الأطفال المعوقين	22		
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية عبري	23	المديرية العامة للتنمية الاجتماعية بمحافظة الظاهرة	.6
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية صلالة	24	المديرية العامة للتنمية الاجتماعية بمحافظة ظفار	.7
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية مرباط	25		
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية طاقة	26		
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية البريمي	27		
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية محوت	28	دائرة التنمية الاجتماعية بمحافظة البريمي	.8
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية محوت	29	دائرة التنمية الاجتماعية بمحافظة الوسطى (محوت)	.9
مركز الوفاء لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية خصب	30	دائرة التنمية الاجتماعية بمحافظة مسندم	.10
مركز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية دبا	31		
مركز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بولاية مدحا	31		
مركز تأهيل حكومي ووحدة	31	المجموع	

المصدر : دائرة التأهيل محدث بتاريخ 2022/5/30م

### 3.3 عينة الدراسة (Sample of the study):

(الإداريين والفنيين) بمراكز التأهيل الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية خلال العام التأهيلي الحالي 2022 / 2023م، حيث بلغ عدد الذين استجابوا لأداة الدراسة (239) موظف وموظفة بما نسبتهم ( 35%) من مجتمع الدراسة، في حين تم استبعاد استجابة (12) موظف وموظفة؛ لعدم الدقة والجدية في الاستجابات، إذ استخدام الباحث العينة العمدية، وذلك بالاعتماد على خبرة الباحث بما يراه الأنسب للدراسة.

### 3.4 خطوات الدراسة (Study steps):

تتبعت الدراسة عدة خطوات؛ بغية تحقيق أهدافها المرجوة، تمثلت بالآتي:

1. الاطلاع على أدبيات المؤسسات الخدمتية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي؛ للإفادة منها بعد ذلك.
2. جُمعت المادة النظرية المتعلقة بالإطار العام، واشتملت على المقدمة، والإطار المنهجي، والإطار النظري، والدراسات السابقة.
3. اختيرت أداة مناسبة للكشف عن المشكلة، المتعلقة بالصعوبات التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية، مستفيدون من الأدب السابق، فضلاً عن إجراء بعض المقابلات مع بعض المختصين في الوزارة؛ للاستئناس بأرائهم.
4. أعدت مسودة الصورة الأولية لأداة الدراسة، ومراجعتها على نحو حسن قبل تطبيقها على عينة الدراسة.

5. التأكد من صدق الأداة بطريقتين اثنتين، هما: أولها عرض الأداة على المحكمين الموضحين بالملحق (1)، وذلك لتأكد من الصدق المحكمين (Trustees validity)؛ بغية إيجاد نسب اتّفاق المحكمين على الصّورة الأولى، ثانيها فقد تم إجراء الصدق الظاهريّ (Face Validity)؛ للكشف عن الصدق في ضوء ما يفهمه المبحوثون وليس ما يقيسه المقياس فعلياً.
6. التأكد من ثبات الأداة بواسطة تطبيق الأداة على عينة استطلاعية، وحساب معامل الاتساق الداخلي (Internal consistency) بالاعتماد على معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha).
7. بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها وخروجها بالصورة النهائية الموضحة بالملحق (2)، تم إنشاء أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونية من خلال نموذج جوجل "google form"، وذلك نظراً لبعده المسافات بين مجتمع الدراسة وعينته؛ التي تحد من إمكانية توزيع الاستبانة بالطريقة التقليدية وجمع بياناتها.
8. تم نشر الأداة على مجتمع الدراسة وعينته بعد تقديم خطاب إلى وزارة التنمية الاجتماعية من قبل الجامعة الشرقية الموضح الملحق (3).
9. استلام الردود من عينة الدراسة عبر رابط البريد الخاص بموقع جوجل، فضلاً عن المقابلات الشخصية والتواصل الهاتفي مع إداري الوزارة.
10. تحليل نتائج أداة الاستبانة (المغلقة والمفتوحة) باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)؛ لتحديد تقديرات عينة الدراسة، بالإضافة إلى تصنيف ردودهم على السؤالين المفتوحين باستخدام تحليل آرائهم حسب علم واطلاع الباحث.
11. صنفت تقديرات عينة الدراسة إلى ثلاثة معايير تبعاً للمتوسطات الحسابية؛ لتحديد درجة الصعوبة كما هو موضح أدناه.
12. الخروج بالتوصيات والمقترحات التي من شأنها تقديم حلول للعيوب إن وجدت.

### 3.5 أداة الدراسة (Study tool):

لقد أطلع الباحث على أدبيات المؤسسات الخدماتية في المكتبتين العربية والإنجليزية؛ بغية الاستفادة منها في اختيار أداة الكشف عن الصعوبات التي تحول دون تحقيق أهداف وخطط مراكز التأهيل الحكومية، وتقديم الحلول المناسب لذلك، وكل ما له علاقة بالبحث، وتم الاستعانة بخبرات بعض المختصين في الوزارة؛ لأجل إعداد استبانة (مغلقة ومفتوحة) تفي بالإجابة عن أسئلة هذه الدراسة، وتم فحص صدقها وثباتها؛ وذلك لجمع المعلومات من أفراد العينة؛ بغية الإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة.

وتكونت أداة الدراسة من أربعة أقسام، المتمثلة في الآتي:

- القسم الأول: المعلومات الأولية (الصفات الديمغرافية لعينة الدراسة)، حيث شملت على تحديد صفات المستجيبين وفق ستة متغيرات، هي: (النوع الاجتماعي (الجنس)، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مكان العمل، سنوات الخبرة، المنطقة الجغرافية (المحافظة)).
- القسم الثاني: أداة الدراسة المكونة من المحور الأول (الصعوبات الإدارية)، والتي تكونت من (6) أبعاد، و(24) فقرة، تمثلت الأبعاد الستة بـ: (الأنظمة والسياسات، استراتيجيات العمل، النظام الإداري، النظام الفني، النظام المالي، شؤون الموظفين).
- القسم الثالث: أداة الدراسة المكونة من المحور الثاني (الصعوبات اللوجستية)، تكونت من (5) أبعاد، و(20) فقرة، تمثلت الأبعاد الخمسة بـ: (المبنى والمرافق، النقل والمواصلات، الاتصالات والمراسلات، الأجهزة والمعدات، الصيانة والتخزين والأمن).
- القسم الرابع: أداة الدراسة (الأسئلة المفتوحة)، وتتكون من سؤالين.

### 3.6 الصدق والثبات (Honesty and constancy):

يُعد الصدق والثبات من الأمور المطلوبة والهامة توافرها في الأداة؛ لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الأداة وثباتها فقد تم إتباع عدة خطوات التالية أدناه:

- أجري فحص صدق الأداة بواسطة صدق المحكمين (Trustees validity)؛ بغية الحصول على صدق المحتوى، فقد تم عرض الأداة بعد إعدادها بصورتها الأولية على المحكمين المختصين المتكونة من (46) فقرة، وتحقق ذلك من خلال الأخذ بأراء المحكمين بحذف (2) فقرة لعدم مناسبتها، لتصبح الأداة مكونة من (44) فقرة، وتم تعديل أو إعادة صياغة بعضها الآخر حسب رأيهم؛ لأجل الخروج بأداة تقيس فقراتها لما وضعت لتحقيق أهداف الدراسة. وأيضاً تم إجراء صدق المظهر العام (Face Validity)؛ بغية التأكد من مدى مناسبة الاختبار للمفحوصين ووضوح تعليماته ودقتها فضلاً عن انطباق موضوعه على الهدف منه، كان ذلك من خلال عرض الأداة على عينة بسيطة مكونة من (6) موظفين، منهم (2) إداري، و(4) فنيين؛ ليتضح فهمهم لكل فقرات الأداة دون استيضاحهم على أي فقرة.
- أجري التأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل ثبات المقياس باستخدام تطبيق الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (9) موظفين تم استبعادهم من العينة الكلية لاحقاً؛ وذلك لمعرفة مدى استقرار نتائج اختبار البحث العلمي عند إجراء تطبيقه مرة أخرى على نفس العينة وبنفس الظروف التي تمت أول مرة، ثم تم احتساب قيمة الاتساق الداخلي (Internal Consistency) اعتماداً على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)؛ لاستخراج درجة ثبات الأداة ومعرفة مدى مناسبة استخدامها لأغراض هذه الدراسة، موضحاً ذلك بالجدول أدناه.

#### جدول (3):

بيان قيم معامل الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لأبعاد فقرات كل محور

محور الدراسة	أبعاد الدراسة	العدد	عدد الفقرات	معدل الاتساق
الصعوبات الإدارية	الأنظمة والسياسات	9	4	* 0.901
	شؤون الموظفين	9	4	* 0.925
	استراتيجيات العمل	9	4	* 0.897
	النظام الإداري	9	4	* 0.903
	النظام الفني	9	4	* 0.889
	النظام المالي	9	4	* 0.846
الصعوبات اللوجستية	النقل والمواصلات	9	3	* 0.904
	الاتصالات والمراسلات	9	3	* 0.922
	الصيانة والتخزين والأمن	9	5	* 0.848
	الأجهزة والمعدات	9	4	* 0.912
	المبنى والمرافق	9	5	* 0.883
المجموع		9	44	0.899

يظهر من خلال الجدول (3) بأن نتيجة معاملات كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) تراوحت ما بين (0.846% - 0.925%) على أبعاد أداة الدراسة، بالإضافة إلى أن قيمة كرونباخ ألفا لجميع الفقرات كانت (0.899%) وهذه القيمة تقريبًا ممتازة وفق التي تشير إلى أنه (إذا كانت  $\alpha \geq 0.9$ ، فالقيمة ممتاز)، هذا يشير إلى أن الثبات العام للأداة مرتفع، ويدل ذلك على تمتع الأداة بدرجة ثبات عالية، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق على عينة الدراسة لمناسبتها مع أغراض الدراسة الحالية.

وبعد التأكد من دلالات صدق الأداة وثباتها، فقد تم إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية المتمثلة في (44) فقرة موزعة على إحدى عشر بُعدًا مقسمات على محوري الدراسة، كما يوضحه جدول (4) أدناه.

#### جدول (4):

بيان توزيعات فقرات أداة الدراسة على محوري الدراسة وأبعادها

عدد الفقرات	رقم الفقرة	رمز الفقرة	الأبعاد	م	المحاور
4	4-1	1.1	الأنظمة والسياسات	.1	محور الصعوبات الإدارية
4	8-5	2.1	استراتيجيات العمل	.2	
4	12-9	3.1	النظام الإداري	.3	
4	16-13	4.1	النظام الفني	.4	
4	20-17	5.1	النظام المالي	.5	
4	24-21	6.1	شؤون الموظفين	.6	
5	29-25	1.2	المبنى والمرافق	.1	الصعوبات اللوجستية
3	32-30	2.2	النقل والمواصلات	.2	
3	35-33	3.2	الاتصالات والمراسلات	.3	
4	39-36	4.2	الأجهزة والمعدات	.4	
5	44-40	5.2	الصيانة والتخزين والأمن	.5	

#### 3.7 تفسير نتائج الدراسة:

اعتمد الباحث على مستوى الديكارت الخماسي؛ لتعرف بتقديرات عينة الدراسة المتمثل بالعبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، واعتمدت صياغة فقراته وفق الاتجاه الإيجابي، ووزعت الدرجات بين التقديرات الخمسة لاستجابة عينة الدراسة وفق المعادلة التالية: طول الفئة = أعلى درجة - أقل درجة / عدد المستويات، أي أن طول الفئة =  $(5 - 4) / 5 = 0.80$ ، كما بالجدول (5) أدناه.

#### جدول (5):

بيان توزيع درجات الاستجابات وفئاتها

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تمثل الدرجة	(1 درجة)	(2 درجة)	(3 درجات)	(4 درجات)	(5 درجات)
فئة الدرجة طول (0.80)	1.8 - 1	2.6 - 1.8	3.4 - 2.6	4.2 - 3.4	5 - 4.2

ولتفسير نتائج أداة الدراسة المبنية على مقياس ليكرت الخماسي، فقد تم تصنيف الصعوبات إلى ثلاث فئات، هي: (صعوبات بسيطة،

صعوبات متوسطة، صعوبات كبيرة) بناءً على المتوسطات الحسابية المستخرجة من التدرج الخماسي التالي:  $3 = 5 / 5 + 4 + 3 + 2 + 1$

وبالتالي اقترح الباحث توزيع الفئات الثلاث لتخدم أهداف الدراسة بناءً على تحدي طول الفئة بالمعادلة التالية: (الحد الأعلى البديل - الحد

الأدنى البديل) / عدد المستويات، أي  $(1-5) / 3 = 1.33$  طول مستوى الفئة، وبذلك تكون المستويات وفق الفئات الثلاثة أدناه:

- الفئة الأولى: الصعوبات بمستوى درجة بسيطة (متدنية) للمتوسطات الحسابية الواقعة بين (3.67 - 5).

- الفئة الثانية: الصعوبات بمستوى درجة متوسطة للمتوسطات الحسابية الواقعة بين (2.34 – 3.66).
- الفئة الثالثة: الصعوبات بمستوى درجة كبيرة (مرتفعة) للمتوسطات الحسابية الواقعة بين (1 – 2.33).

### 3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة (Statistical Methods):

تم معالجة بيانات الدراسة باستخدام الحاسب الآلي، وتحديدًا بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بنسخة (22)؛ بهدف حساب خصائص المقياس المطور السيكومترية، وذلك بالطرائق الإحصائية الآتية:

أولاً: استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي المكون من الآتي:

- التكرارات، والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي (Arithmetic mean)، وذلك لحساب القيمة التي تعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو (المحاور)، والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- الانحراف المعياري (Standard deviation)؛ بغية حساب انحراف البيانات عن المتوسط الحسابي للمعوقات.

ثانياً: استخدم الإحصاء الاستدلالي المكون من الآتي:

- طريقة تحليل التباين؛ بغية الحصول على معامل كرونباخ ألفا العام للثبات (Alpha Cronbach)؛ لقياس مدى اتساق تقديرات أفراد العينة.
- تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One – way ANOVA)؛ بغية الحصول على وجود فروق بين متوسطات الأداء.
- اختبار (t) للعينات المستقلة (Independent Samples T- test)؛ بغية قياس الفروق بين عينتين مستقلتين في تقديراتهما للمقياس.
- اختبار (Tukey HSD) البعدي للمقارنات بين متغيرين مستقلين؛ لأجل معرفة اتجاه الفروق بين المتوسطين (أي بين كل المجموعات).



الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها

#### 4.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة؛ حيث تم إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات المستجيبين لاستبانة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS). إذ يبدأ الفصل بتحليل المعلومات الشخصية (الديموغرافية) للمستجيبين والتي تشمل على المتغيرات الآتية: (النوع الاجتماعي (الجنس)، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مكان العمل، سنوات الخبرة، المنطقة الجغرافية (المحافظات))، أما القسم التالي من هذا الفصل يتطرق الباحث لتحليل جميع فقرات الاستبانة والاجابة عن أسئلة الدراسة.

#### 4.2 توصيف عينة الدراسة إحصائياً:

يتضمن هذا القسم الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة، بحسب خصائصهم التالية: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مكان العمل، سنوات الخبرة، المنطقة الجغرافية (المحافظات))، بالاعتماد على التحليل الإحصائي المتمثل في الجداول التكرار والنسبة المئوية والتراكمية لتلك الخصائص.

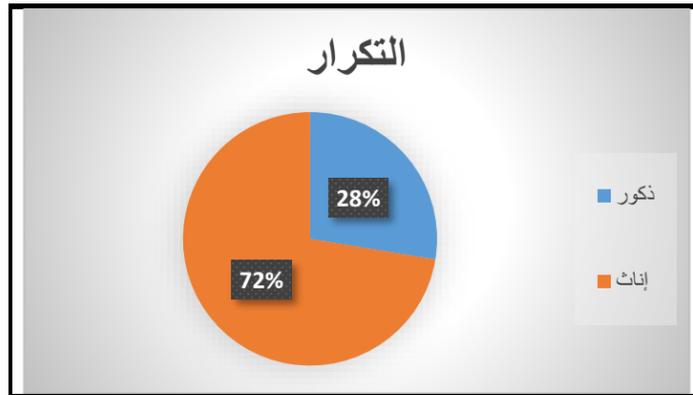
##### 4.2.1 النوع الاجتماعي (الجنس):

#### جدول (6):

بيان التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع الاجتماعي (الجنس)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
ذكور	66	%27.6	%27.6
إناث	173	%72.4	%100
المجموع	239	%100	

شكل (1): توضيح التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع الاجتماعي (الجنس)



يظهر الجدول (6) والشكل (1) بأن نسبة الذكور كانت أقل؛ حيث كان عددهم (66) شكلوا ما نسبته (%27.6) من عينة الدراسة؛ بينما بلغ عدد الإناث (173) بنسبة مئوية بلغت (%72.4).

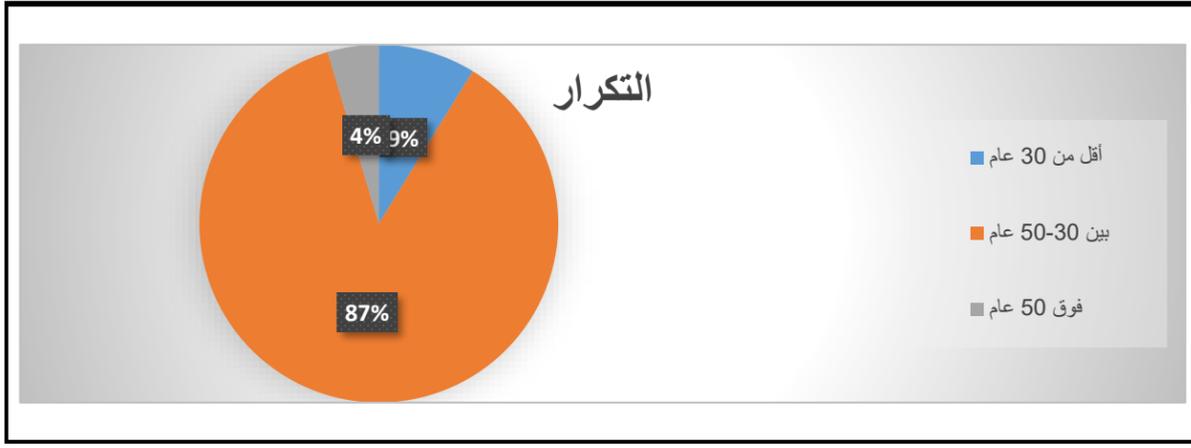
##### 4.2.2 الفئة العمرية:

#### جدول (7):

بيان التكرارات والنسب المئوية لمتغير الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
أقل من (30) عام	21	%8.8	%8.8
بين (30 - 50) عام	207	%86.6	%95.4
فوق (50) عام	11	%4.6	%100
المجموع	239	%100	

شكل (2): توضيح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الفئة العمرية



يتبين من خلال الاطلاع على الجدول (7) والشكل (2) أن نسبة الفئة العمرية بين (30 - 50) عام هي الأعلى بعدد (207) موظف وموظفة بنسبة (86.6%)، وتلتها فئة العمرية أقل من (30) عام بعدد (21) موظف وموظفة بنسبة بلغت (8.8%)، وجاءت الفئة العمرية فوق (50) عام هي أقلها بعدد (11) موظف وموظفة بنسبة بلغت (4.6%).

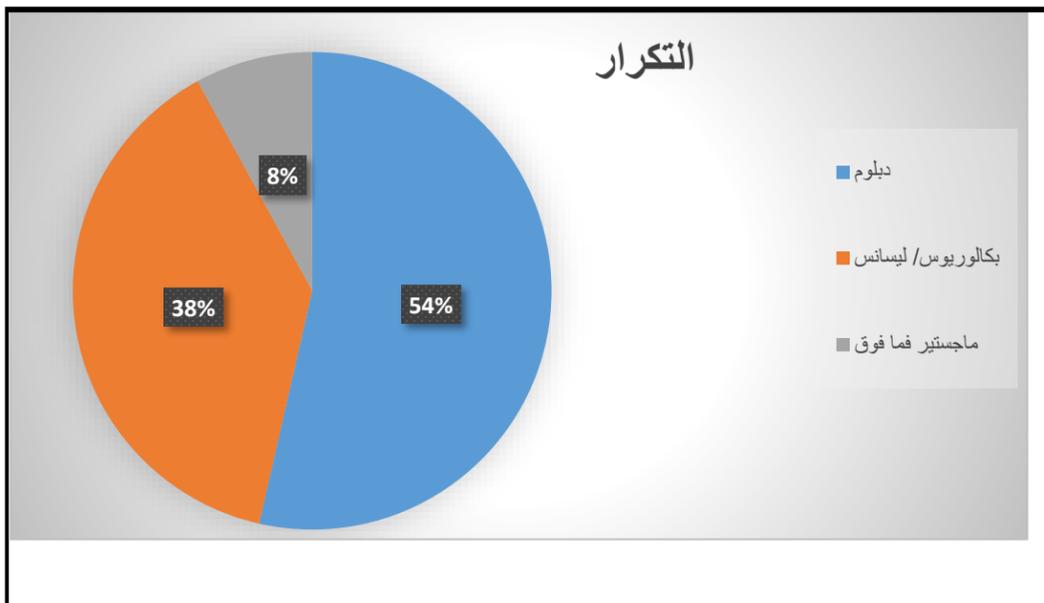
### 4.2.3 المستوى العلمي:

جدول (8):

بيان التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%53.6	%53.6	128	دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية)
%92.1	%38.5	92	المرحلة الجامعية الأولى (البكالوريوس/ الليسانس)
%100	%7.9	19	دراسات عليا (الماجستير فما فوق)
	%100	239	المجموع

شكل (3): توضيح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الفئة العمرية:



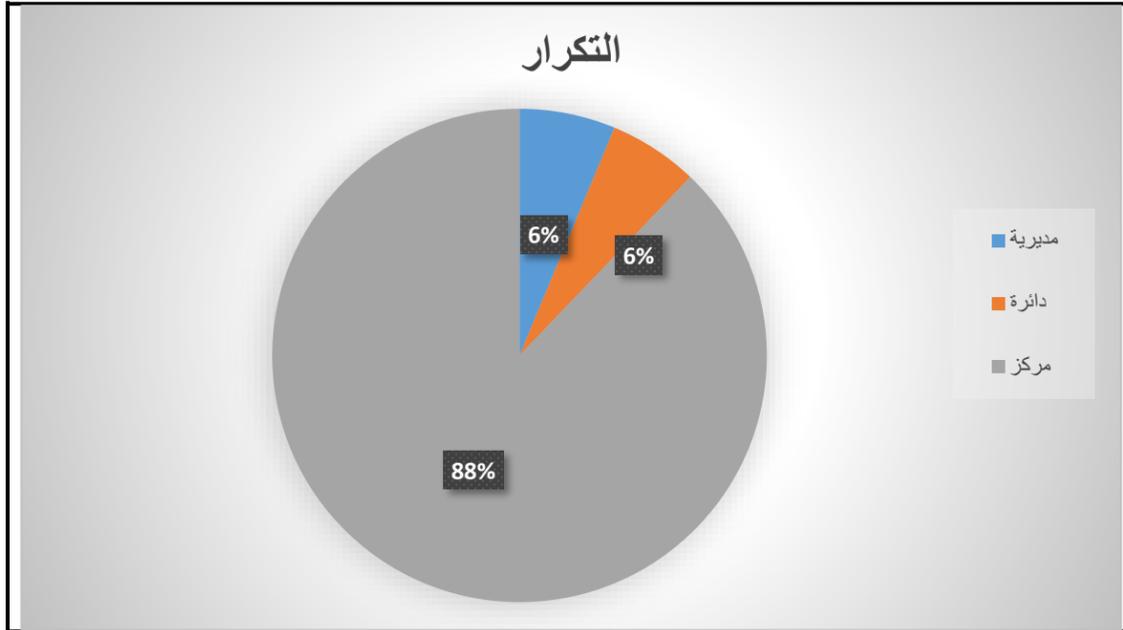
يظهر الجدول (8) والشكل (3) بأن نسبة العاملين الحاصلين على المستوى التعليمي دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية) هم ضعف عدد المستجيبين الأعلى بين المستويات التعليمية للموظفين، إذ بلغت عددهم (128) موظف وموظفة بما نسبتهم (53.6%)، يليهم الحاصلين على المستوى التعليمي بالمرحلة الجامعية الأولى (البكالوريوس/ الليسانس) بعدد (92) موظف وموظفة بنسبة بلغت (38.5%)، وكان الأقل الحاصلين على المستوى التعليمي للدراسات العليا (الماجستير فما فوق) البالغ عددهم (19) موظف وموظفة بما نسبتهم (7.9%).

جدول (9):

بيان التكرارات والنسب المئوية لمتغير مكان العمل

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
%6.3	%6.3	15	مديرية التنمية الاجتماعية
%12.2	%5.9	14	دائرة التنمية الاجتماعية
%100	%87.8	210	مركز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة
	<b>%100</b>	<b>239</b>	<b>المجموع</b>

شكل (4): توضيح التكرارات والنسب المئوية لمتغير مكان العمل:



يتضح من الجدول (9) والشكل (4) أن معظم المشاركين في الدراسة هم من موظفي مراكز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة بعدد (210) موظف وموظفة بما نسبتهم (87.8%) وكما ظهر نتيجة بمتغير المستوى التعليمي، في حين تساوى عدد الموظفين بمديريات التنمية الاجتماعية ودوائرها تقريباً بنسبة بين (5.9 – 6.3%).

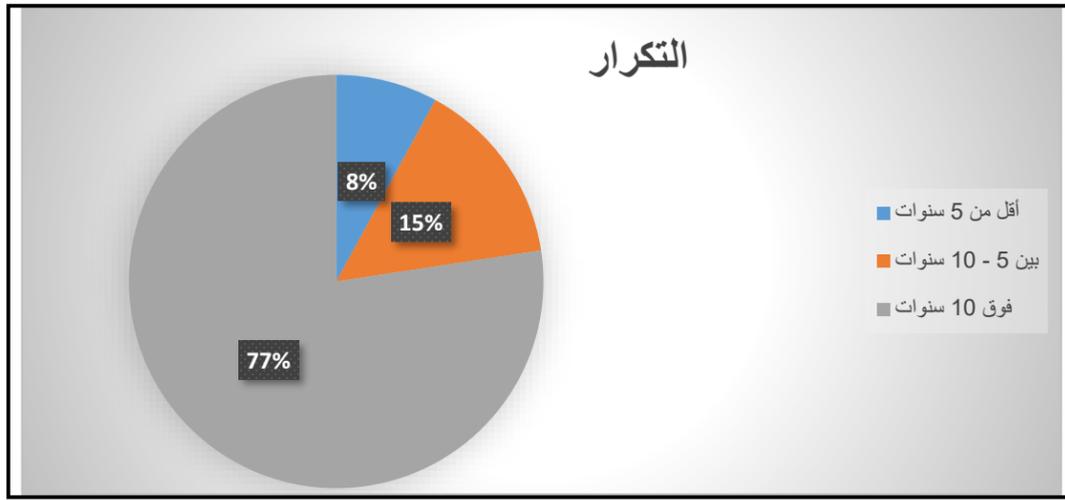
## 4.2.5 سنوات الخبرة:

جدول (10):

بيان التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
%7.9	%7.9	19	أقل من (5) سنوات
%22.5	%14.6	35	بين (5 – 10) سنوات
%100	%77.4	185	فوق (10) سنوات
	<b>%100</b>	<b>239</b>	<b>المجموع</b>

شكل (5): توضيح التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة



تظهر الجدول (10) والشكل (5) أن نسبة من الموظفين الذين خبراتهم العملية فوق (10) سنوات كانت الأعلى البالغ عددهم (185) موظف وموظفة بما نسبتهم (77.4%)، تلاهم الموظفين الذين خبراتهم العملية بين (5 - 10) سنوات البالغ عددهم (35) موظف وموظفة بنسبة (14.6%)، وأقلها الموظفين ذوي فئة الخبرة العملية أقل من (5) سنوات فقد بلغ عددهم (19) موظف وموظفة حصلت على نسبة (7.9%).

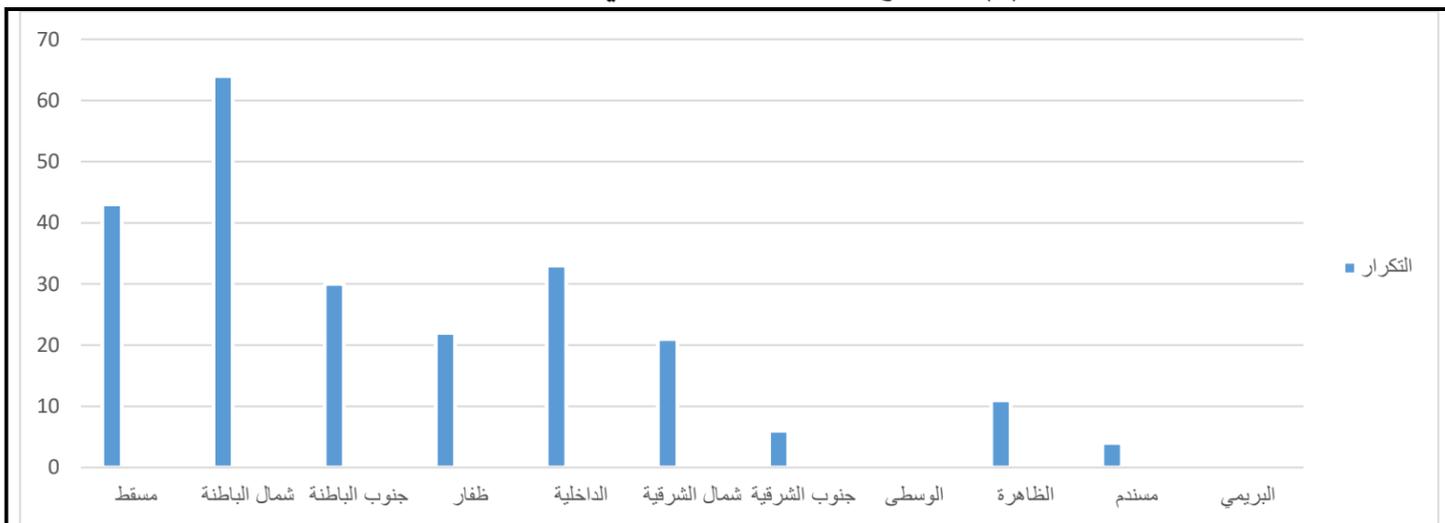
#### 4.2.6 المنطقة الجغرافية (المحافظة):

جدول (11):

بيان التكرارات والنسب المئوية لمتغير المنطقة الجغرافية (المحافظة)

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	المنطقة الجغرافية (المحافظة)
%18.0	%18.0	43	مسقط
%44.8	%26.8	64	شمال الباطنة
%57.4	%12.6	30	جنوب الباطنة
%66.6	%9.2	22	ظفار
%80.4	%13.8	33	الداخلية
%89.2	%8.8	21	شمال الشرقية
%91.7	%2.5	6	جنوب الشرقية
%91.7	%0.0	0	الوسطى
%96.3	%4.6	11	الظاهرة
%98.0	%1.7	4	مسندم
%100	%2.0	5	البريمي
	<b>%100</b>	<b>239</b>	<b>المجموع</b>

شكل (6): توضيح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المحافظات



يوضح الجدول (11) والشكل (6) أن عينة الدراسة أكثرها من محافظة شمال الباطنة بعدد (64) موظف وموظفه بنسبة (26.8%)، تلاها محافظة مسقط بعدد (43) موظف وموظفة بما نسبتهم (18%)، ثم تليها عدد الموظفين بمحافظة الداخلية وجنوب الباطنة البالغ عددهم على التوالي (33، 30) موظف وموظفة بنسبة (13.8%، 12.6%)، يليها محافظتي ظفار وشمال الشرقية البالغ عددهم (22، 21) بنسبة (9.2%، 8.8%)، ثم عدد الموظفين بمحافظة الظاهرة البالغ عددهم (11) موظف وموظفة بنسبة (4.6%)، وأقلهم كانت بمحافظة البريمي ومسندم بعدد (4، 5) موظف وموظفة بنسبة (2%، 1.7%)، في حين أن محافظة الوسطى لم يظهر منهم أي تقدير.

#### 4.3 نتائج تحليل الإحصائي الوصفي:

سعت هذه الدراسة للكشف عن الصعوبات الإدارية واللوجستية التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؛ حيث أجاب الباحث عن سؤال الدراسة الأول: "ما الصعوبات التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين المعنيين والعاملين بها؟"، بهدف التعرف على تلك الصعوبات فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي تكشفها، وفق الجداول التالية أدناه.

#### جدول (12):

بيان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على محوري الصعوبات الإدارية واللوجستية مرتبة ترتيباً تنازلياً من الأكثر صعوبة إلى الأقل صعوبة

محور الدراسة	أبعاد الدراسة	العدد	عدد الفقرات	متوسط الحد الأدنى	متوسط الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الصعوبة	(الرتبة)
الصعوبات الإدارية	النظام المالي	239	4	2.452	3.322	2.756	0.836	متوسطة	1
	النظام الفني	239	4	2.757	3.669	3.284	0.752	متوسطة	7
	النظام الإداري	239	4	2.845	3.603	3.348	0.817	متوسطة	8
	استراتيجيات العمل	239	4	3.121	3.657	3.452	0.837	متوسطة	9
	شؤون الموظفين	239	4	3.331	3.728	3.457	0.825	متوسطة	10
	الأنظمة والسياسات	239	4	3.435	3.941	3.671	0.839	بسيطة	11
الصعوبات اللوجستية	المبنى والمرافق	239	5	2.573	2.979	2.815	0.953	متوسطة	2
	الأجهزة والمعدات	239	4	2.791	3.460	3.135	0.835	متوسطة	3
	الصيانة والتخزين والأمن	239	5	2.925	3.402	3.135	0.832	متوسطة	4
	الاتصالات والمراسلات	239	3	3.042	3.582	3.261	0.919	متوسطة	5
	النقل والمواصلات	239	3	2.879	3.873	3.261	0.868	متوسطة	6
	المجموع	239	44			3.207	0.879	متوسطة	

تشير النتائج في جدول (12) إلى أن مجموع المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الصعوبات الإدارية واللوجستية حصلت على صعوبة (متوسطة) تبعاً للمتوسط الحسابي الكلي للأداة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.207) وانحراف معياري (0.879)، بينما جاء مستوى الصعوبات الإدارية واللوجستية في أبعادها بين المستويين (البسيط والمتوسط)، وقد رتبت الأبعاد تنازلياً من الأعلى صعوبة على النحو الآتي: (النظام المالي، ثم المبنى والمرافق، ثم الأجهزة والمعدات، ثم الصيانة والتخزين والأمن، ثم الاتصالات والمراسلات، ثم النقل والمواصلات، ثم النظام الفني، ثم النظام الإداري، ثم استراتيجيات العمل، ثم شؤون الموظفين، وأخيراً الأنظمة والسياسات)، حيث كانت أقلها الأبعاد صعوبة بدرجة (بسيطة) في بُعد "الأنظمة والسياسات" بمتوسط حسابي (3.671) وانحراف معياري (0.839)، وأما الأبعاد التي كان تقديرات عينة الدراسة على أبعادها بمستوى متوسط الصعوبات على التوالي تمثلت في الأبعاد التالية: بُعد "شؤون الموظفين بمتوسط حسابي (3.457) وانحراف معياري (0.825)، ثم

ثم بُعد "استراتيجيات العمل" بمتوسط حسابي (3.452) وانحراف معياري (0.837)، ثم بُعد "النظام الإداري" بمتوسط حسابي (3.348) وانحراف معياري (0.817)، ثم بُعد (النظام الفني) بمتوسط حسابي (3.283) وانحراف معياري (0.752)، ثم "النقل والمواصلات" بمتوسط حسابي (3.261) وانحراف معياري (0.868)، ثم تلاه بُعد: "الاتصالات والمراسلات" بمتوسط حسابي (3.261) وانحراف معياري (0.919)، ثم بُعد: "الصيانة والتخزين والأمن" بمتوسط حسابي (3.135) وانحراف معياري (0.832)، ثم بُعد: (الأجهزة والمعدات) بمتوسط حسابي (3.135) وانحراف معياري (0.835)، ثم بُعد: (المبنى والمرافق) بمتوسط حسابي (2.815) وانحراف معياري (0.953)، وأما أكثر الأبعاد صعوبةً فإنه بُعد "النظام المالي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.756) والانحراف المعياري (0.836).

#### 4.1.1 إجابة السؤال الأول:

المتعلق بـ: "ما الصعوبات التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين المعنيين والعاملين بها؟"، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وفقاً لكل محور:

للتعرف على الصعوبات التي تواجهها مراكز التأهيل الحكومية من وجهة نظر الموظفين المعنيين والعاملين بها؛ للإجابة على هذا السؤال تم حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الصعوبات التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية، وذلك لكل فقرة من فقرات محوري الدراسة: (الصعوبات الإدارية، والصعوبات اللوجستية) كما يوضحهما الجدولان التاليين أدناه.

#### 4.1.1.1 أولاً: المحور الأول: الصعوبات الإدارية

لبيان درجة الصعوبة لتقديرات فقرات الصعوبات الإدارية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، موضح ذلك بالجدول (13) أدناه.

#### جدول (13):

بيان عينة الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ورتبة فقرات أبعاد محور الصعوبات الإدارية

رتبة الفقرة	اتجاه العينة	T. Test	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات					رقم الفقرة	الأبعاد
						لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)		
12	أوافق	3.18	70.2	1.13	3.51	17	24	48	120	30	1.1.1	الأنظمة والسياسات
14	أوافق	2.87	68.7	1.07	3.44	11	38	53	110	27	2.1.1	
3	أوافق	4.83	73.6	0.99	3.68	10	21	46	121	41	3.1.1	
1	أوافق	6.57	78.8	1.01	3.94	10	12	32	113	72	4.1.1	
27	محايد	0.76	62.4	1.12	3.12	18	50	73	81	17	1.2.1	استراتيجيات العمل
15	أوافق	2.76	68.5	1.09	3.43	17	24	64	108	26	2.2.1	
7	أوافق	3.79	72.1	1.12	3.60	13	23	53	107	43	3.2.1	
5	أوافق	5.70	73.1	0.81	3.66	6	22	50	131	30	4.2.1	
11	أوافق	3.58	70.2	1.01	3.51	11	20	71	105	31	1.3.1	النظام الإداري
6	أوافق	4.62	72.1	0.92	3.60	8	29	41	133	28	2.3.1	
36	محايد	0.80-	56.9	1.43	2.85	34	72	47	69	17	3.3.1	
16	أوافق	2.98	68.5	1.00	3.42	11	34	60	111	23	4.3.1	
10	أوافق	4.32	71.0	0.90	3.55	10	24	53	128	24	1.4.1	النظام الفني
4	أوافق	5.72	73.4	0.83	3.67	6	23	46	133	31	2.4.1	
39	محايد	1.30-	55.1	1.35	2.76	36	75	53	61	14	3.4.1	
26	محايد	1.01	63.1	1.08	3.15	13	57	66	86	17	4.4.1	

22	محايد	2.71	66.4	0.84	3.32	10	31	83	102	13	1.5.1	النظام المالي
44	لا أوافق	3.30-	49.0	1.19	2.45	51	81	64	34	9	2.5.1	
41	محايد	1.80-	54.0	1.20	2.70	35	76	63	56	9	3.5.1	
43	لا أوافق	2.50-	51.0	1.26	2.55	53	62	69	49	6	4.5.1	
21	محايد	2.13	66.6	1.10	3.33	16	37	57	110	19	1.6.1	شؤون الموظفين
17	أوافق	3.03	68.1	0.95	3.41	14	27	61	122	15	2.6.1	
19	محايد	2.01	67.3	1.28	3.36	23	30	49	111	26	3.6.1	
2	أوافق	6.21	74.6	0.83	3.73	10	15	35	149	30	4.6.1	

يظهر الجدول (13) استجابات الموظفين على فقرات أداة الدراسة في محور الصعوبات الإدارية ولكل أبعاده، وترتيب فقراتها ترتيبًا تنازليًا من أعلى متوسط لأدنى متوسط، كما تشير تلك النتائج أدناه:

- الفقرة رقم (4.1.1) في بُعد (الأنظمة والسياسات)، والتي تمثل: "التعليمات والاجراءات بالمركز تشجع العاملين الإداريين والفنيين والمساعدين على الالتزام بالقيم المهنية مثل: التعاون والاحترام والثقة"، نرى بأن نسبة (78.8%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (4.6.1) في بُعد (شؤون الموظفين)، والتي تمثل: "قوانين العمل اليومي بالمركز معلنة ومفهومة لكافة العاملين بالمركز، وتكفل جودة الخدمات"، نرى بأن نسبة (74.6%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (3.1.1) في بُعد (الأنظمة والسياسات)، والتي تمثل: "تمتاز اجراءات وتعليمات المركز بالمرونة وصلاحيات لتغيير أو تعديل القرار كلما تطلب الأمر لضمان تقديم الخدمات بسلاسة ودون تعقيد"، نرى بأن نسبة (73.6%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (2.4.1) في بُعد (النظام الفني)، والتي تمثل: "يوجد تنسيق وتخطيط مسبق بين المشرفين الفنيين والموظفين بالمركز بشكل مستمر؛ لتحسين الأداء وتطوير سير أعمال المركز"، نرى بأن نسبة (73.4%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (4.2.1) في بُعد (استراتيجيات العمل)، والتي تمثل: "يتخذ المركز إجراءات محددة لتحليل وتفسير النتائج المحققة في ضوء الأهداف الموضوعية بما يجعل النتائج ملائمة للأهداف المخطط لها"، نرى بأن نسبة (73.1%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (2.3.1) في بُعد (النظام الإداري)، والتي تمثل: "تتابع الإدارات العليا الإشراف والمتابعة الإدارية الدورية للمركز من قبل فريق إداري مختص"، نرى بأن نسبة (72.1%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (3.2.1) في بُعد (استراتيجيات العمل)، والتي تمثل: "يتم اتخاذ القرار داخل المركز بكل شفافية ووضوح"، نرى بأن نسبة (72.1%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (1.4.1) في بُعد (النظام الفني)، والتي تمثل: "تتابع الإدارات العليا الإشراف والمتابعة الفنية الدورية للمركز من قبل فريق فني مشرف مختص"، نرى بأن نسبة (71.0%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (1.3.1) في بُعد (النظام الإداري)، والتي تمثل: "تحرص الإدارات العليا بالوزارة على التخطيط الاستراتيجي؛ لتحسين الأداء وتطوير سير أعمال المركز"، نرى بأن نسبة (70.2%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.
- الفقرة رقم (1.1.1) في بُعد (الأنظمة والسياسات)، والتي تمثل: "يتوفر بالمركز هيكل تنظيمي معن. ومحدد ومعمول به"، نرى بأن نسبة (70.2%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.

11. الفقرة رقم (2.1.1) في بُعد (الأنظمة والسياسات)، والتي تمثل: "يتوفر بالمركز خطة استراتيجية لجودة الخدمات طويلة المدى؛ لإشباع رغبات مقدمي ومتلقي الخدمات"، نرى بأن نسبة (68.7%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.
12. الفقرة رقم (2.2.1) في بُعد (استراتيجيات العمل)، والتي تمثل: "الهيكل التنظيمي مطبق (معمول به)"، نرى بأن نسبة (68.5%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.
13. الفقرة رقم (4.3.1) في بُعد (النظام الإداري)، والتي تمثل: "تعقد الوزارة للموظفين الإداريين ورش عمل ودورات بشكل دوري ومستمر؛ لترسيخ ثقافة جودة الخدمات الإدارية"، نرى بأن نسبة (68.5%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.
14. الفقرة رقم (2.6.1) في بُعد (شؤون الموظفين)، والتي تمثل: "تتبع الإدارات العليا معايير محددة وعادلة في تقييم أداء العاملين بالمركز" سياسة تقييم الأداء"، نرى بأن نسبة (68.1%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.
15. الفقرة رقم (3.6.1) في بُعد (شؤون الموظفين)، والتي تمثل: "جميع العاملين بالمركز لديهم وصف وظيفي ومهام محددة وواضحة"، نرى بأن نسبة (67.3%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدين" على هذه الفقرة.
16. الفقرة رقم (1.6.1) في بُعد (شؤون الموظفين)، والتي تمثل: "يتم اختيار الموظفين والتعيين بالمركز وفق سياسة تعيين محددة، مبنية على أسس ومعايير الكفاءة"، نرى بأن نسبة (66.6%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدين" على هذه الفقرة.
17. الفقرة رقم (1.5.1) في بُعد (النظام المالي)، والتي تمثل: "العملية الإشرافية والمتابعة المالية للمركز من قبل الإدارات العليا بالوزارة مستمرة"، نرى بأن نسبة (66.4%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدين" على هذه الفقرة.
18. الفقرة رقم (4.4.1) في بُعد (النظام الفني)، والتي تمثل: "تعقد الوزارة للموظفين الفنيين بالمركز تدريب داخليًا وخارجيًا بشكل دوري ومستمر؛ لترسيخ ثقافة جودة الخدمات الفنية"، نرى بأن نسبة (63.1%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدين" على هذه الفقرة.
19. الفقرة رقم (1.2.1) في بُعد (استراتيجيات العمل)، والتي تمثل: "الإدارات العليا بالوزارة تسمح للعاملين بالمشاركة في وضع السياسات الكفيلة بتحقيق جودة الخدمات"، نرى بأن نسبة (62.4%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدين" على هذه الفقرة.
20. الفقرة رقم (3.3.1) في بُعد (النظام الإداري)، والتي تمثل: "تحرص الإدارات العليا بالوزارة على التخطيط الاستراتيجي؛ لتحسين الأداء وتطوير سير أعمال المركز"، نرى بأن نسبة (56.9%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدين" على هذه الفقرة.
21. الفقرة رقم (3.4.1) في بُعد (النظام الفني)، والتي تمثل: "يتوفر بالمركز العدد الكافي والمناسب من الكوادر الفنية ذات الكفاءة؛ لتسيير الأعمال الفنية"، نرى بأن نسبة (55.1%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدين" على هذه الفقرة.
22. الفقرة رقم (3.5.1) في بُعد (النظام المالي)، والتي تمثل: "إجراءات الصرف بالمركز متاحة وميسره دون تعقيدات؛ لتوفير كل مستلزمات ومسهلات عملية التأهيل"، نرى بأن نسبة (54.0%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدين" على هذه الفقرة.
23. الفقرة رقم (4.5.1) في بُعد (النظام المالي)، والتي تمثل: "أنظمة الأجور والمكافآت المستخدمة بالمركز عادلة ومجزية لكافة الكوادر العاملة"، نرى بأن نسبة (51.0%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "لا يوافقون" على هذه الفقرة.
24. الفقرة رقم (2.5.1) في بُعد (النظام المالي)، والتي تمثل: "المخصصات المالية الممنوحة للمركز تفي بتغطية الاحتياجات ومستلزمات عملية التأهيل بالمركز"، نرى بأن نسبة (49.0%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "لا يوافقون" على هذه الفقرة.

#### 4.1.1.2 ثانيًا: المحور الثاني: الصعوبات اللوجستية

ليبيان درجة الصعوبة لتقديرات فقرات الصعوبات اللوجستية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (14) يبين ذلك.

#### جدول (14):

بيان عينة الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ورتبة فقرات أبعاد محور الصعوبات اللوجستية

رتبة الفقرة	اتجاه العينة	T. Test	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات					رقم الفقرة	الأبعاد
						لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)		
40	محايد	1.40-	54.6	1.35	2.73	38	74	54	60	13	1.1.2	المبنى والمرافق
42	محايد	2.10-	51.5	1.46	2.57	53	75	44	55	12	2.1.2	
33	محايد	0.50-	58.1	1.24	2.90	29	63	59	78	10	3.1.2	
35	محايد	0.70-	57.5	1.30	2.87	33	56	64	75	10	4.1.2	
29	محايد	0.10-	59.6	1.12	2.98	20	69	53	90	7	5.1.2	
9	أوافق	4.30	71.5	0.94	3.57	8	29	50	122	30	1.2.2	النقل والمواصلات
20	محايد	2.22	66.6	1.05	3.33	10	50	49	111	19	2.2.2	
34	محايد	0.60-	57.6	1.45	2.88	38	60	49	77	15	3.2.2	
28	محايد	0.22	60.8	1.37	3.04	30	52	51	90	16	1.3.2	الاتصالات والمراسلات
25	محايد	0.84	63.2	1.34	3.16	27	44	50	100	18	2.3.2	
8	أوافق	4.99	71.6	0.82	3.58	8	23	52	134	22	3.3.2	
31	محايد	0.30-	59.2	1.12	2.96	23	61	67	79	9	1.4.2	الأجهزة والمعدات
37	محايد	1.10-	56.5	1.10	2.82	24	76	65	66	8	2.4.2	
38	محايد	1.30-	55.8	1.12	2.79	25	80	62	64	8	3.4.2	
13	أوافق	3.47	69.2	0.94	3.46	10	35	46	131	17	4.4.2	
23	محايد	1.52	64.3	0.99	3.21	17	37	73	102	10	1.5.2	الصيانة والتخزين والأمن
30	محايد	0.20-	59.3	1.23	2.97	31	51	59	91	7	2.5.2	
18	أوافق	3.57	68.0	0.80	3.40	11	20	83	112	13	3.5.2	
32	محايد	0.50-	58.5	1.17	2.92	30	50	76	74	9	4.5.2	
24	محايد	1.04	63.3	1.14	3.17	21	43	63	99	13	5.5.2	

يظهر الجدول (14) استجابات الموظفين على فقرات أداة الدراسة في محور الصعوبات اللوجستية ولكل أبعاده، وترتيب فقراتها ترتيبًا تنازليًا من

أعلى متوسط لأدنى متوسط، كما تشير تلك النتائج أدناه:

25. الفقرة رقم (3.3.2) في بُعد (الاتصالات والمراسلات)، والتي تمثل: "هناك إجراءات واضحة لحفظ السجلات والملفات الخاصة بالعاملين

ومتلقي الخدمة"، نرى بأن نسبة (71.6%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.

26. الفقرة رقم (1.2.2) في بُعد (النقل والمواصلات)، والتي تمثل: "تسعى الإدارات العليا إلى توفير أحدث سبل النقل والمواصلات؛ لتسهيل

وصول وعودة متلقي الخدمة"، نرى بأن نسبة (71.5%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.

27. الفقرة رقم (4.4.2) في بُعد (الأجهزة والمعدات)، والتي تمثل: "يتوفر بالمركز البرامج والخطط التأهيلية المكيفة والمعدلة المناسبة لمتلقي

الخدمة"، نرى بأن نسبة (69.2%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.

28. الفقرة رقم (3.5.2) في بُعد (الصيانة والتخزين والأمن)، والتي تمثل: "يحرص المركز على متابعة إجراءات الصيانة الدورية للحافلات"،

نرى بأن نسبة (68.0%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "موافقين" على هذه الفقرة.

29. الفقرة رقم (2.2.2) في بُعد (النقل والمواصلات)، والتي تمثل: "يتوفر بالمركز حافلات كافية ومناسبة لخدمة متلقي الخدمة، بحيث أنها تفي بكل المناطق المحيطة بالمركز"، نرى بأن نسبة (66.6%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدون" على هذه الفقرة.
30. الفقرة رقم (1.5.2) في بُعد (الصيانة والتخزين والأمن)، والتي تمثل: "تتابع الإدارات العليا نظامًا دوريًا شاملًا في كافة المبنى ومرافقه بشكل سنوي"، نرى بأن نسبة (64.3%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدون" على هذه الفقرة.
31. الفقرة رقم (5.5.2) في بُعد (الصيانة والتخزين والأمن)، والتي تمثل: "تتوفر في المركز أساليب ووسائل الأمن والحماية والسلامة العامة اللازمة"، نرى بأن نسبة (63.3%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدون" على هذه الفقرة.
32. الفقرة رقم (2.3.2) في بُعد (الاتصالات والمراسلات)، والتي تمثل: "توفير بالمركز أحدث السبل للمراسلات بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين وأسر متلقي الخدمة؛ لتسهيل تقديم خدمات ذات جودة لمقدمي ومتلقي الخدمة"، نرى بأن نسبة (63.2%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدون" على هذه الفقرة.
33. الفقرة رقم (1.3.2) في بُعد (الاتصالات والمراسلات)، والتي تمثل: "يتوفر بالمركز نظام اتصالات مناسب؛ للحصول على المعلومات ببسر وسهولة"، نرى بأن نسبة (60.8%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدون" على هذه الفقرة.
34. الفقرة رقم (5.1.2) في بُعد (المبنى والمرافق)، والتي تمثل: "يتوفر بالمركز قاعات علاجية مساندة (طبيعي، وظيفي، نطق) مهينة وكافية ومناسبة لتقديم خدمات العلاجية المساندة"، نرى بأن نسبة (59.6%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدون" على هذه الفقرة.
35. الفقرة رقم (2.5.2) في بُعد (الصيانة والتخزين والأمن)، والتي تمثل: "يتم تنفيذ أعمال الصيانة الدورية والمستمرة لصيانة الأجهزة والمعدات بالمركز"، نرى بأن نسبة (59.3%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدون" على هذه الفقرة.
36. الفقرة رقم (1.4.2) في بُعد (الأجهزة والمعدات)، والتي تمثل: "يتوفر بالمركز الأجهزة والمعدات التأهيلية والعلاجية المساندة الملائمة والكافية لمقدمي الخدمة؛ التي تضمن تقديم أفضل الخدمات لمتلقيها"، نرى بأن نسبة (59.2%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدون" على هذه الفقرة.
37. الفقرة رقم (4.5.2) في بُعد (الصيانة والتخزين والأمن)، والتي تمثل: "تتوفر في المركز أماكن مناسبة ومخصصة ومهينة لحفظ الأدوات والأجهزة بشكل سليم وأمن"، نرى بأن نسبة (58.5%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدون" على هذه الفقرة.
38. الفقرة رقم (3.1.2) في بُعد (المبنى والمرافق)، والتي تمثل: "يتوفر بالمركز قاعات تأهيل (تربية خاصة، توحده) مهينة وكافية ومناسبة لتقديم خدمات التأهيل"، نرى بأن نسبة (58.1%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدون" على هذه الفقرة.
39. الفقرة رقم (3.2.2) في بُعد (النقل والمواصلات)، والتي تمثل: "يتوفر بالمركز أماكن مهينة وكافية ومناسبة لمواقف السيارات (حافلات المنتفعين، الموظفين، المراجعين)"، نرى بأن نسبة (57.6%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدون" على هذه الفقرة.
40. الفقرة رقم (4.1.2) في بُعد (المبنى والمرافق)، والتي تمثل: "يتوفر بالمركز قاعات تأهيل مهني مهينة وكافية ومناسبة لتقديم خدمات التأهيل"، نرى بأن نسبة (57.5%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدون" على هذه الفقرة.
41. الفقرة رقم (2.4.2) في بُعد (الأجهزة والمعدات)، والتي تمثل: "الأدوات والوسائل التأهيلية والعلاجية المساندة المتوفرة في المركز ملائمة وكافية؛ لتفي باحتياجات متلقي الخدمة"، نرى بأن نسبة (56.5%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدون" على هذه الفقرة.
42. الفقرة رقم (3.4.2) في بُعد (الأجهزة والمعدات)، والتي تمثل: "يتوفر بالمركز كل مستلزمات الأثاث واحتياجات الموظفين؛ لتكفل تقديم الخدمة ذات الجودة"، نرى بأن نسبة (55.8%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدون" على هذه الفقرة.

43. الفقرة رقم (1.1.2) في بُعد (المبنى والمرافق)، والتي تمثل: "تتوفر بالمركز مساحات مناسبة تخدم جودة الخدمات لمتلقيها"، نرى بأن نسبة

(54.6%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدون" على هذه الفقرة.

44. الفقرة رقم (2.1.2) في بُعد (المبنى والمرافق)، والتي تمثل: "يتوفر بالمركز مرافق خدمتية (دورات مياه، مطبخ، ساحات، مستودع) مهيئة

وكافية ومناسبة لمقدمي الخدمة وملتقيها"، نرى بأن نسبة (51.5%) من الموظفين قد أجابوا بأنهم "محايدون" على هذه الفقرة.

#### 4.1.2 نتائج السؤال الثالث (أ):

المتعلق بـ: "هل لديك ملاحظات أخرى تتعلق بالصعوبات والتحديات التي تواجه مراكز التأهيل؟"

وفيما يلي عرض لهذه النتائج وفقاً لكل محور: للتعرف على الصعوبات أخرى التي تواجهها مراكز التأهيل الحكومية من وجهة آراء

الموظفين المعنيين والعاملين بها؛ للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية للصعوبات، وترتيبها تنازلياً من أكثر

تكرار لأقلها تكراراً، كما هو موضح بالجدول (15) أدناه.

#### جدول (15):

بيان يوضح التكرار والنسب المئوية لمحاور وأبعاد الصعوبات والتحديات الإدارية واللوجستية لعينة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	مجال الصعوبات	أبعاد الصعوبات المتعلقة بها	عدد التكرار	النسبة المئوية للصعوبات	أعلى الأبعاد صعوبة	النسبة المئوية لبُعد الصعوبة	الرتبة
1.	التجهيزات والمستلزمات	- المواصلات. - الموارد والأدوات. - توفير المستلزمات. - توفير الخدمات.	78	26.71%	- توفير المستلزمات	11.30%	1
2.	الموارد البشرية	- كوادر عمانية. - كوادر فنية مؤهلة. - كوادر إدارية. - المعززات والمكافئات للكادر.	76	26.02%	- كوادر فنية مؤهلة	18.15%	2
3.	البنية التحتية	- قاعات التأهيل والخدمات. - مركز تأهيل حكومي. - صيانة وتعديل المباني.	44	15.07%	- قاعات التأهيل والخدمات	8.56%	3
4.	سياسة العمل وآلياته	- نظام التأهيل. - زيادة عدد الحالات. - الأنشطة والبرامج التأهيلية. - الإشراف الفني.	35	11.99%	- زيادة عدد الحالات. - النظام التأهيلي.	4.45% 4.45%	4
5.	تطوير العمل وتحسينه	- العلاقة مع الأسر. - المشاركة والاتصال والتواصل. - التدريب والإنماء الوظيفي.	22	7.53%	- المشاركة والاتصال والتواصل	3.42%	5
6.	النظام الإداري	- قلة الإشراف الإداري. - نظام العمل الإداري وسياسته.	16	5.48%	- نظام العمل الإداري وسياسته	4.79%	6
7.	النظام المالي	- المالية والحرية المالية.	7	2.40%	المالية والحرية المالية	2.40%	7
	المجموع		292	100%		60.26%	

يظهر من خلال الجدول (15) بعد حصر الصعوبات في (21) بُعد حسب تقديرات عينة الدراسة، وتصنيفهم في سبعة مجالات تمثلت في الآتية: (التجهيزات والمستلزمات، الموارد البشرية، البنية التحتية، سياسة وآليات العمل، تطوير العمل وتحسينه، النظام الإداري، النظام المالي)؛ حيث رتبت المجالات ترتيبًا تنازليًا وفق تكرارها.

حيث أظهرت النتائج بأن أعلى تكرار تمثل في مجال "التجهيزات والمستلزمات" بنسبة (26.71%) بالمرتبة الأولى، إذ استحوذ بُعد "توفير المستلزمات" على أعلى نسبة بلغت (11.30%)، واشتملت على الصعوبات التالية: (عدم توفر أو نقص الأجهزة والمعدات المتطورة، الوسائل الحديثة، الأدوات التأهيلية والعلاجية، الأثاث الملائم والمناسب، الحافلات المجهزة والمهيئة، سيارة خاصة لخدمة المركز، مواقف لسيارات المراجعين والموظفين، شبكة اتصال).

بينما حصل على المرتبة الثانية مجال "الموارد البشرية" بنسبة (26.02%)، حيث استحوذ بُعد "كوادر فنية مؤهلة" على أعلى نسبة بلغت (18.15%)، واشتملت على الصعوبات التالية: (نقص الكوادر الفنية التأهيلية والعلاجية المؤهلة مكافئين لعدد الحالات، كوادر فنية متكاملة كافية بالاختصاصات التالية: تربية خاصة، علاج طبيعى ووظيفي ونطق، وتأهيل نفسي، تميز، مدرب رياضة، وتعيين كوادر غير مؤهلة فنيًا، المعززات والمكافئات للكوادر).

في حين حصل مجال "البنية التحتية" بنسبة (15.07%) على المرتبة الثالثة، واستحوذ بُعد "قاعات التأهيل والخدمات" على أعلى نسبة بلغت (8.56%)، واشتملت على الصعوبات التالية: (عدم توفر قاعات تأهيل وعلاج كافية حديثة ومتطورة مع عدد الحالات الملتهقة، عدم توفر قاعات أنشطة كصالات الرياضة والأنشطة الفنية والمسرح، عدم توفر قاعات الخدمات كالمصلى والاستراحة، ضيق قاعات التأهيلية والعلاجية).

ثم تلاها مجال "سياسة العمل وآلياته" بنسبة (11.99%) بالمرتبة الرابعة، إذ استحوذ بُعد "زيادة عدد الحالات، والنظام التأهيلي" على أعلى نسبة بلغت (4.45%)، واشتملت على الصعوبات التالية المتعلقة بزيادة عدد الحالات: (زيادة عدد الحالات مقارنة بعدد المختصين الفنيين، زيادة أعداد الحالات المنتظرة للتأهيل والعلاج)، والصعوبات المتعلقة بضعف نظام التأهيل: (التأهيل غير مستند على أساس فني، لا حداثة في عملية التأهيل، كثرة الأعمال الورقية في اجراءات التأهيل، بطئ نوعية التأهيل، زيادة فترات الدوام بالمركز، التأهيل الجماعي بدل التأهيل الفردي، الاعتماد على تشخيصات غير دقيقة، عدم مناسبة بيئة التأهيل، عدم مراعات الاختصاصات الفنية على قاعات التأهيل).

ثم جاء بالمرتبة الخامسة مجال "تطوير العمل وتحسينه" بنسبة (7.53%)، حيث استحوذ بُعد "المشاركة والاتصال والتواصل" على أعلى نسبة بلغت (3.42%)، واشتملت على الصعوبات التالية: (عدم تواصل الإدارة مع الكادر الفني، عدم التواصل والتنسيق بين وزارة التنمية الاجتماعية ووزارة الصحة، محدودية التواصل بين الأسر والكادر الفني، عدم اشراك الإدارة للكادر الوظيفي في المقترحات المتعلقة بالمركز غياب التواصل بين مراكز التأهيل).

أما المرتبة السادسة فكانت لمجال "النظام الإداري" بنسبة (5.48%)، إذ استحوذ بُعد "نظام العمل الإداري وسياسته" على أعلى نسبة بلغت (4.79%)، واشتملت على الصعوبات التالية: (تكليف الفنيين مهام إدارية، عدم متابعة المسؤولين للموظفين الإداريين بالمركز، محدودية الإشراف الإداري على المراكز، عدم توفير بديل للموظفين الفنيين المتقاعدين، زيادة تنقلات الموظفين الفنيين بين القاعات التأهيلية والعلاجية، عدم الوصول للحلول القاطعة للمشكلات المتعلقة بالموظفين).

وأخيرا بالمرتبة السابعة حصلت في مجال "النظام المالي" وهي منفردة الأبعاد بنسبة (2.40%)، حيث استحوذ بُعد "المالية والحرية المالية" على أعلى نسبة بلغت (2.40%)، واشتملت على الصعوبات التالية: (قلة المخصصات المالية للمركز، لا تكفي الموازنة المركز لمتطلبات التأهيل).

### 4.1.3 إجابة السؤال الثاني:

المتعلق بـ: "هل تختلف هذه التحديات والمشكلات باختلاف (النوع الاجتماعي (الجنس)، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مكان العمل،

سنوات الخبرة، المنطقة الجغرافية (المحافظات)؟"، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وفقاً لكل متغير:

أ- المتغير حسب (النوع الاجتماعي (الجنس)، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري تبعاً للمتغير كما هو واضح في الجدول أدناه.

جدول (16):

بيان المتوسطات والانحرافات المعيارية والدلالة الإحصائية لمحاور ومجالات متغير النوع الاجتماعي (الجنس)

الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الجنس	مجالات الإدارة	محور الدراسة
0.104	0.843	3.796	66	ذكر	الأنظمة والسياسات	الصعوبات الإدارية
0.063	0.833	3.582	173	أنثى		
0.095	0.771	3.617	66	ذكر	استراتيجيات العمل	
0.065	0.855	3.389	173	أنثى		
0.101	0.824	3.428	66	ذكر	النظام الإداري	
0.062	0.814	3.318	173	أنثى		
0.102	0.831	3.314	66	ذكر	النظام الفني	
0.055	0.721	3.272	173	أنثى		
0.105	0.850	2.890	66	ذكر	النظام المالي	
0.063	0.827	2.705	173	أنثى		
0.088	0.715	3.636	66	ذكر	شؤون الموظفين	
0.065	0.856	3.389	173	أنثى		
0.123	0.999	2.985	66	ذكر	المبنى والمرافق	الصعوبات اللوجستية
0.070	0.930	2.750	173	أنثى		
0.106	0.864	3.505	66	ذكر	النقل والمواصلات	
0.065	0.853	3.168	173	أنثى		
0.093	0.755	3.626	66	ذكر	الاتصالات والمراسلات	
0.071	0.940	3.121	173	أنثى		
0.085	0.688	3.397	66	ذكر	الأجهزة والمعدات	
0.065	0.861	3.035	173	أنثى		
0.085	0.688	3.397	66	ذكر	الصيانة والتخزين والأمن	
0.065	0.861	3.035	173	أنثى		

يتبين من الجدول (16) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة في محوري الدراسة: الصعوبات الإدارية واللوجستية وأبعادها لمتغير

الجنس جاءت أكبر من قيمة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع أبعادها.

ب- المتغير حسب (الفئة العمرية)، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري تبعاً للمتغير كما هو واضح في الجدول أدناه.

جدول (17):

بيان المتوسطات والانحرافات المعيارية والدلالة الإحصائية لمحاور ومجالات متغير الفئة العمرية

المحاور	الأبعاد	متغير الفئة العمرية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية	95% فترة ثقة لمتوسط		أدنى متوسط	أعلى متوسط
							الحد الأدنى	الحد الأعلى		
الأنظمة والسياسات	أقل من (30) عام	21	3.917	0.672	0.147	3.611	4.223	2.0	5.00	
	بين (30 - 50) عام	207	3.615	0.862	0.060	3.497	3.733	1.00	5.00	
	فوق (50) عام	11	3.614	0.606	0.183	3.207	4.021	2.75	4.25	
	المجموع	239	3.641	0.839	0.054	3.534	3.748	1.00	5.00	
استراتيجيات العمل	أقل من (30) عام	21	3.726	0.766	0.167	3.378	4.075	1.00	4.50	
	بين (30 - 50) عام	207	3.424	0.854	0.059	3.307	3.541	1.00	5.00	
	فوق (50) عام	11	3.455	0.557	0.168	3.080	3.829	2.50	4.00	
	المجموع	239	3.452	0.837	0.054	3.345	3.559	1.00	5.00	
الصعوبات الإدارية	أقل من (30) عام	21	3.571	0.571	0.125	3.312	3.831	2.75	4.50	
	بين (30 - 50) عام	207	3.318	0.846	0.059	3.202	3.434	1.00	5.00	
	فوق (50) عام	11	3.500	0.570	0.172	3.117	3.883	2.50	4.25	
	المجموع	239	3.348	0.817	0.053	3.244	3.452	1.00	5.00	
النظام الإداري	أقل من (30) عام	21	3.476	0.680	0.148	3.167	3.756	2.00	4.75	
	بين (30 - 50) عام	207	3.252	0.761	0.053	3.148	3.357	1.00	5.00	
	فوق (50) عام	11	3.500	0.671	0.202	3.049	3.951	2.25	4.00	
	المجموع	239	3.284	0.752	0.049	3.188	3.380	1.00	5.00	
النظام الفني	أقل من (30) عام	21	2.917	0.903	0.197	2.506	3.328	1.50	4.50	
	بين (30 - 50) عام	207	2.744	0.832	0.058	2.630	2.558	1.00	5.00	
	فوق (50) عام	11	2.682	0.837	0.252	2.119	3.244	1.25	3.75	
	المجموع	239	2.756	0.836	0.054	2.650	3.862	1.00	5.00	
شؤون الموظفين	أقل من (30) عام	21	3.560	0.675	0.147	3.252	3.867	1.75	4.75	
	بين (30 - 50) عام	207	3.442	0.852	0.059	3.325	3.560	1.00	5.00	
	فوق (50) عام	11	3.546	0.498	0.150	3.211	3.880	2.50	4.00	
	المجموع	239	3.457	0.825	0.053	3.352	3.562	1.00	5.00	
الصعوبات اللوجستية	أقل من (30) عام	21	2.943	0.886	0.193	2.540	3.346	1.00	4.00	
	بين (30 - 50) عام	207	2.792	0.963	0.067	2.660	2.924	1.00	5.00	
	فوق (50) عام	11	3.000	0.934	0.282	2.373	3.627	1.60	4.00	
	المجموع	239	2.815	0.953	0.062	2.694	2.937	1.00	5.00	
النقل والمواصلات	أقل من (30) عام	21	3.333	0.850	0.185	2.947	3.720	1.00	4.33	
	بين (30 - 50) عام	207	2.251	0.77	0.061	3.131	3.371	1.00	5.00	
	فوق (50) عام	11	3.303	0.781	0.236	2.778	3.828	2.00	4.00	
	المجموع	239	3.261	0.868	0.056	3.150	3.371	1.00	5.00	
الاتصالات والمراسلات	أقل من (30) عام	21	3.270	1.004	0.219	2.813	3.727	1.00	4.67	
	بين (30 - 50) عام	207	3.254	0.926	0.064	3.128	3.381	1.00	5.00	
	فوق (50) عام	11	3.364	0.640	0.193	2.933	3.794	2.00	4.00	
	المجموع	239	3.261	0.919	0.060	3.144	3.378	1.00	5.00	

4.60	2.40	3.705	3.114	0.142	0.650	3.410	21	أقل من (30) عام	الأجهزة والمعدات	
5.00	1.00	3.229	2.996	0.059	0.850	3.112	207	بين (30 - 50) عام		
4.00	1.80	3.542	2.531	0.227	0.753	3.036	11	فوق (50) عام		
5.00	1.00	3.241	3.029	0.054	0.832	3.135	239	المجموع		
4.60	2.40	3.705	3.114	0.142	0.650	3.410	21	أقل من (30) عام	الصيانة والتخزين والأمن	
5.00	1.00	3.229	2.996	0.059	0.850	3.112	207	بين (30 - 50) عام		
4.00	1.80	3.542	2.531	0.227	0.753	3.036	11	فوق (50) عام		
5.00	1.00	3.241	3.029	0.054	0.832	3.135	239	المجموع		

دال احصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (17) أن مجموع مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة في أبعاد الدراسة لمتغير الفئة العمرية جاءت أكبر من قيمة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع أبعادها عدا في بُعد "النظام الفني" جاء مستوى الدلالة (0.049) وهي أقل من قيمة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما تشير إلى وجود فروق في هذا البعد لصالح فوق (50) عام، حيث ظهر مجموع أبعادها على التوالي: (0.54، 0.054، 0.053، 0.049، 0.054، 0.053، 0.062، 0.056، 0.060، 0.054، 0.054)؛ ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابة عينة الدراسة كما يظهرها الجدول أدناه.

#### جدول (18):

بيان نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد العينة للصعوبات الإدارية واللوجستية لمتغير الفئة العمرية

الدلالة الإحصائية المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين لمتغير الفئة العمرية	الأبعاد	
0.291	1.242	0.873	2	1.747	بين المجموعات	الأنظمة والسياسات	الصعوبات الإدارية
		0.703	236	165.925	داخل المجموعات		
			238	167.672	المجموع		
0.290	1.245	0.871	2	1.742	بين المجموعات	استراتيجيات العمل	
		0.699	236	165.079	داخل المجموعات		
			238	166.822	المجموع		
0.328	1.121	0.747	2	1.493	بين المجموعات	النظام الإداري	
		0.666	236	157.196	داخل المجموعات		
			238	158.689	المجموع		
0.267	1.327	0.748	2	1.495	بين المجموعات	النظام الفني	
		0.564	236	132.987	داخل المجموعات		
			238	134.482	المجموع		
0.638	0.450	0.316	2	0.633	بين المجموعات	النظام المالي	
		0.702	236	166.733	داخل المجموعات		
			238	166.366	المجموع		
0.773	0.258	0.177	2	0.353	بين المجموعات	شؤون الموظفين	
		0.685	236	161.770	داخل المجموعات		
			238	162.123	المجموع		
0.636	0.453	0.413	2	0.827	بين المجموعات	المبنى والمرافق	الصعوبات اللوجستية
		0.913	236	215.439	داخل المجموعات		
			238	216.266	المجموع		

0.906	0.098	0.075	2	0.149	بين المجموعات	النقل والمواصلات
		0.759	236	179.038	داخل المجموعات	
			238	179.187	المجموع	
0.928	0.074	0.063	2	0.126	بين المجموعات	الاتصالات والمراسلات
		0.852	236	201.061	داخل المجموعات	
			238	201.187	المجموع	
0.273	1.304	0.899	2	1.798	بين المجموعات	الأجهزة والمعدات
		0.690	236	152.783	داخل المجموعات	
			238	164.582	المجموع	
0.273	1.304	0.899	2	1.798	بين المجموعات	الصيانة والتخزين والأمن
		0.690	236	152.783	داخل المجموعات	
			238	164.582	المجموع	

دال احصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (18) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة لتقديرات عينة الدراسة في محوري الدراسة وأبعادها عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات درجات المستجيبين على جميع أبعادها تبعًا لمتغير الفئة العمرية؛ لأن قيم الدلائل الإحصائية أكبر من قيمة مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث كانت الدلائل الإحصائية على التوالي: (0.291، 0.290، 0.328، 0.267، 0.638، 0.773، 0.453، 0.906، 0.928، 0.273).

ج- المتغير حسب (المستوى التعليمي)، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري تبعًا للمتغير كما هو واضح في الجدول أدناه.

#### جدول (19):

بيان المتوسطات والانحرافات المعيارية والدلالة الإحصائية لمحاور ومجالات متغير المستوى التعليمي

أعلى متوسط	أدنى متوسط	95% فترة ثقة لمتوسط		الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	متغير المستوى التعليمي	الأبعاد	المحاور
		الحد الأعلى	الحد الأدنى							
5.00	1.00	3.815	3.536	0.070	0.797	3.676	128	دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية)	الأنظمة والسياسات	الصعوبات الإدارية
5.00	1.00	3.820	3.463	0.090	0.862	3.641	92	مرحلة جامعية أولى (بكالوريوس/ ليسانس)		
4.75	1.25	3.894	2.922	0.231	1.008	3.408	19	دراسات عليا (الماجستير فما فوق)		
5.00	1.00	3.748	3.534	0.054	0.839	3.641	239	المجموع		
5.00	1.25	3.596	3.326	0.068	0.772	3.461	128	دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية)	استراتيجيات العمل	
5.00	1.00	3.671	3.291	0.096	0.917	3.481	92	مرحلة جامعية أولى (بكالوريوس/ ليسانس)		
5.00	1.75	3.671	2.829	0.201	0.874	3.250	19	دراسات عليا (الماجستير فما فوق)		
5.00	1.00	3.559	3.345	0.054	0.837	3.452	239	المجموع		
5.00	1.00	3.547	3.274	0.069	0.780	3.410	128	دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية)	النظام الإداري	

5.00	1.00	3.468	3.119	0.088	0.842	3.294	92	مرحلة جامعية أولى (بكالوريوس / ليسانس)			
5.00	1.25	3.648	2.747	0.214	0.934	3.197	19	دراسات عليا (الماجستير فما فوق)			
5.00	1.00	3.452	3.244	0.053	0.817	3.348	239	المجموع			
5.00	1.25	3.456	3.212	0.062	0.697	3.334	128	دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية)	النظام الفني		
5.00	1.00	3.410	3.074	0.085	0.812	3.242	92	مرحلة جامعية أولى (بكالوريوس / ليسانس)			
4.75	1.25	3.539	2.751	0.188	0.818	3.145	19	دراسات عليا (الماجستير فما فوق)			
5.00	1.00	3.379	3.188	0.049	0.752	3.284	239	المجموع			
5.00	1.00	2.941	2.649	0.074	0.833	2.795	128	دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية)	النظام المالي		
5.00	1.00	2.918	2.572	0.871	0.835	2.745	92	مرحلة جامعية أولى (بكالوريوس / ليسانس)			
4.25	1.00	2.973	2.132	0.200	0.872	2.553	19	دراسات عليا (الماجستير فما فوق)			
5.00	1.00	2.863	2.650	0.054	0.836	2.756	239	المجموع			
5.00	1.00	3.616	3.310	0.077	0.873	3.463	128	دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية)	شؤون الموظفين		
5.00	1.00	3.647	3.337	0.078	0.748	3.492	92	مرحلة جامعية أولى (بكالوريوس / ليسانس)			
5.00	1.00	3.666	2.834	0.198	0.862	3.250	19	دراسات عليا (الماجستير فما فوق)			
5.00	1.00	3.562	3.352	0.053	0.825	3.457	239	المجموع			
5.00	1.00	2.927	2.601	0.083	0.934	2.764	128	دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية)	المبنى والمرافق		
5.00	1.00	3.027	2.625	0.101	0.969	2.826	92	مرحلة جامعية أولى (بكالوريوس / ليسانس)			
4.20	1.00	3.589	2.622	0.230	1.000	3.105	19	دراسات عليا (الماجستير فما فوق)			
5.00	1.00	2.937	2.693	0.062	0.953	2.815	239	المجموع			
5.00	1.00	3.371	3.061	0.078	0.887	3.216	128	دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية)	النقل والمواصلات	الصعوبات اللوجستية	
5.00	1.00	3.509	3.150	0.090	0.867	3.330	92	مرحلة جامعية أولى (بكالوريوس / ليسانس)			
5.00	2.00	3.592	2.865	0.173	0.754	3.228	19	دراسات عليا (الماجستير فما فوق)			
5.00	1.00	3.371	3.150	0.056	0.868	3.261	239	المجموع			
5.00	1.00	3.350	3.031	0.081	0.911	3.190	128	دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية)	الاتصالات والمراسلات		
5.00	1.00	3.547	3.156	0.098	0.943	3.351	92	مرحلة جامعية أولى (بكالوريوس / ليسانس)			
5.00	1.33	3.713	2.884	0.197	0.860	3.298	19	دراسات عليا			

								(الماجستير فما فوق)	
5.00	1.00	3.378	3.144	0.060	0.919	3.261	239	المجموع	
5.00	1.00	3.213	2.912	0.076	0.860	3.063	128	دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية)	الأجهزة والمعدات
5.00	1.00	3.395	3.057	0.085	0.817	3.226	92	مرحلة جامعية أولى (بكالوريوس/ ليسانس)	
4.60	1.60	3.510	2.848	0.157	0.686	3.179	19	دراسات عليا (الماجستير فما فوق)	
5.00	1.00	3.241	3.029	0.054	0.832	3.135	239	المجموع	
5.00	1.00	3.213	2.912	0.076	0.860	3.063	128	دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية)	الصيانة والتخزين والأمن
5.00	1.00	3.395	3.057	0.085	0.817	3.226	92	مرحلة جامعية أولى (بكالوريوس/ ليسانس)	
4.60	1.60	3.510	2.843	0.157	0.686	3.179	19	دراسات عليا (الماجستير فما فوق)	
5.00	1.00	3.241	3.029	0.054	0.832	3.135	239	المجموع	

دال احصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تبين من الجدول (19) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة في الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعادها لمتغير المستوى التعليمي جاءت أكبر من قيمة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع أبعادها عدا بُعد "النظام الفني" بلغ (0.049)، حيث جاءت في هذا البعد فروق بالمتوسطات لصالح المستوى التعليمي (دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية))، وكان مجموع أبعادها على التوالي: (0.054، 0.054، 0.053، 0.049، 0.054، 0.053، 0.054، 0.053، 0.062، 0.056، 0.060، 0.054، 0.054)؛ ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابة عينة الدراسة كما يظهرها الجدول أدناه.

#### جدول (20):

بيان نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد العينة لل صعوبات الإدارية واللوجستية لمتغير المستوى التعليمي

الأبعاد	مصدر التباين لمتغير المستوى التعليمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
الأنظمة والسياسات	بين المجموعات	1.187	2	0.594	0.842	0.432
	داخل المجموعات	166.484	236	0.705		
	المجموع	167.672	238			
استراتيجيات العمل	بين المجموعات	0.863	2	0.431	0.613	0.542
	داخل المجموعات	165.959	236	0.703		
	المجموع	166.822	238			
النظام الإداري	بين المجموعات	1.199	2	0.600	0.898	0.409
	داخل المجموعات	157.490	236	0.667		
	المجموع	158.689	238			
النظام الفني	بين المجموعات	0.852	2	0.426	0.752	0.473
	داخل المجموعات	133.631	236	0.566		
	المجموع	134.482	238			
النظام المالي	بين المجموعات	0.992	2	0.496	0.708	0.494

		0.701	236	165.374	داخل المجموعات	
			238	166.366	المجموع	
0.507	0.681	0.465	2	0.930	بين المجموعات	شؤون الموظفين
		0.683	236	161.193	داخل المجموعات	
			238	162.123	المجموع	
0.345	1.070	0.972	2	1.944	بين المجموعات	
		0.908	236	214.322	داخل المجموعات	المبنى والمرافق
			238	216.266	المجموع	
0.625	0.471	0.356	2	0.712	بين المجموعات	
		0.756	236	178.475	داخل المجموعات	النقل والمواصلات
			238	179.187	المجموع	
0.433	0.840	0.711	2	1.422	بين المجموعات	
		0.846	236	199.765	داخل المجموعات	الاتصالات والمراسلات
			238	201.187	المجموع	
0.346	1.065	0.736	2	1.473	بين المجموعات	
		0.691	236	163.109	داخل المجموعات	الأجهزة والمعدات
			238	164.582	المجموع	
0.346	1.065	0.736	2	1.473	بين المجموعات	
		0.691	236	163.109	داخل المجموعات	الصيانة والتخزين والأمن
			238	164.582	المجموع	

دال احصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (20) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة لتقديرات عينة الدراسة في محوري الدراسة وأبعادها عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات درجات المستجيبين على جميع أبعادها تبعًا لمتغير المستوى التعليمي؛ لأن قيم الدلائل الإحصائية أكبر من قيمة مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث كانت الدلائل الإحصائية على التوالي: (0.432، 0.542، 0.409، 0.473، 0.494، 0.507، 0.345، 0.625، 0.433، 0.346، 0.346).

د- المتغير حسب (مكان العمل)، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري تبعًا للمتغير كما هو واضح في الجدول أدناه.

#### جدول (21):

بيان المتوسطات والانحرافات المعيارية والدلالة الإحصائية لمحاور ومجالات متغير مكان العمل

أعلى متوسط	أدنى متوسط	95% فترة ثقة لمتوسط		الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	متغير مكان العمل	الأبعاد	المحاور
		الحد الأدنى	الحد الأعلى							
5.00	1.25	4.306	3.061	0.290	1.124	3.683	15	مديرية التنمية الاجتماعية	الأنظمة والسياسات	الصعوبات الإدارية
5.00	1.25	4.099	2.936	0.269	1.007	3.518	14	دائرة التنمية الاجتماعية		
5.00	1.00	3.756	3.537	0.056	0.808	3.646	210	مركز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة		
5.00	1.00	3.748	3.0534	0.054	0.839	3.641	239	المجموع		
5.00	2.00	3.992	3.042	0.222	0.858	3.517	15	مديرية التنمية الاجتماعية	استراتيجيات العمل	
5.00	1.25	4.102	2.934	0.270	1.012	3.518	14	دائرة التنمية الاجتماعية		
5.00	1.00	3.555	3.330	0.057	0.827	3.443	210	مركز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة		

5.00	1.00	3.559	3.345	0.054	0.837	3.452	239	المجموع			
5.00	1.25	3.819	2.782	0.242	0.936	3.300	15	مديرية التنمية الاجتماعية	النظام الإداري		
5.00	1.25	4.063	2.866	0.277	1.037	3.464	14	دائرة التنمية الاجتماعية			
5.00	1.00	3.452	3.236	0.054	0.795	3.344	210	مركز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة			
5.00	1.00	3.452	3.244	0.053	0.817	3.348	239	المجموع			
5.00	1.25	3.887	2.846	0.243	0.940	3.367	15	مديرية التنمية الاجتماعية	النظام الفني		
5.00	1.25	3.948	2.767	0.273	1.022	3.357	14	دائرة التنمية الاجتماعية			
5.00	1.00	3.371	3.175	0.049	0.720	3.273	210	مركز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة			
5.00	1.00	3.380	3.188	0.049	0.742	3.284	239	المجموع			
4.75	1.00	3.279	2.222	0.246	0.954	2.750	15	مديرية التنمية الاجتماعية	النظام المالي		
5.00	1.75	3.793	0.056	0.276	1.034	3.196	14	دائرة التنمية الاجتماعية			
5.00	1.00	2.838	2.617	0.056	0.809	2.727	210	مركز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة			
5.00	1.00	2.863	2.650	0.054	0.836	2.756	239	المجموع			
4.50	1.00	3.904	2.996	0.212	0.819	3.450	15	مديرية التنمية الاجتماعية	شؤون الموظفين		
5.00	1.00	4.149	3.030	0.259	0.969	3.589	14	دائرة التنمية الاجتماعية			
5.00	1.00	3.560	3.337	0.056	0.819	3.449	210	مركز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة			
5.00	1.00	3.562	3.352	0.053	0.825	3.457	239	المجموع			
5.00	1.40	4.027	3.013	0.236	0.916	3.520	15	مديرية التنمية الاجتماعية	المبنى والمرافق		
4.00	1.00	3.438	2.391	0.242	0.907	2.914	14	دائرة التنمية الاجتماعية			
5.00	1.00	2.886	2.630	0.065	0.942	2.758	210	مركز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة			
5.00	1.00	2.937	2.694	0.062	0.953	2.815	239	المجموع			
5.00	2.00	4.005	3.151	0.199	0.771	3.578	15	مديرية التنمية الاجتماعية	النقل والمواصلات		
5.00	2.00	3.856	2.810	0.242	0.906	3.333	14	دائرة التنمية الاجتماعية			
5.00	1.00	3.352	3.115	0.060	0.871	3.233	210	مركز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة			
5.00	1.00	3.371	3.150	0.056	0.868	3.261	239	المجموع			
5.00	2.33	3.884	3.049	0.195	0.754	3.467	15	مديرية التنمية الاجتماعية	الاتصالات والمراسلات	الصعوبات اللوجستية	
5.00	2.67	4.021	3.313	0.164	0.613	3.667	14	دائرة التنمية الاجتماعية			
5.00	1.00	3.347	3.091	0.065	0.941	3.219	210	مركز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة			
5.00	1.00	3.378	3.144	0.060	0.919	3.261	239	المجموع			
5.00	2.60	3.895	3.172	0.169	0.653	3.533	15	مديرية التنمية الاجتماعية	الأجهزة والمعدات		
4.00	2.00	3.690	2.902	0.178	0.664	3.286	14	دائرة التنمية الاجتماعية			
5.00	1.00	3.211	2.981	0.058	0.847	3.096	210	مركز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة			
5.00	1.00	3.241	3.029	0.054	0.832	3.135	239	المجموع			
5.00	2.60	3.895	3.172	0.169	0.653	3.533	15	مديرية التنمية الاجتماعية			
4.00	2.00	3.669	2.902	0.178	0.664	3.286	14	دائرة التنمية الاجتماعية			

5.00	1.00	3.211	2.981	0.058	0.847	3.096	210	مركز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة	الصيانة والتخزين والأمن
5.00	1.00	3.241	3.029	0.054	0.832	3.135	239	المجموع	

دال احصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يظهر في الجدول (21) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة في محوري الدراسة وأبعادها لمتغير مكان العمل جاءت أكبر من قيمة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع أبعادها عدا في بُعد "النظام الفني" جاء مستوى الدلالة (0.049) وهي أقل من قيمة ( $\alpha \leq 0.05$ ) التي تشير إلى وجود فروق في هذا البعد لصالح (مديريات التنمية الاجتماعية)، حيث ظهر مجموع أبعادها على التوالي: (0.045، 0.045، 0.053، 0.049، 0.054، 0.053، 0.062، 0.056، 0.060، 0.054، 0.054)؛ ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابة عينة الدراسة كما يظهرها الجدول أدناه.

### جدول (22):

بيان نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد العينة للصعوبات الإدارية واللوجستية لمتغير مكان العمل

الأبعاد	مصدر التباين لمتغير مكان العمل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
الأنظمة والسياسات	بين المجموعات	0.245	2	0.123	0.173	0.841
	داخل المجموعات	167.426	236	0.709		
	المجموع	167.672	238			
استراتيجيات العمل	بين المجموعات	0.141	2	0.070	0.100	0.905
	داخل المجموعات	166.681	236	0.706		
	المجموع	166.822	238			
النظام الإداري	بين المجموعات	0.227	2	0.114	0.169	0.844
	داخل المجموعات	158.462	236	0.671		
	المجموع	158.689	238			
النظام الفني	بين المجموعات	0.205	2	0.102	0.180	0.836
	داخل المجموعات	134.278	236	0.569		
	المجموع	134.482	238			
النظام المالي	بين المجموعات	2.888	2	1.444	2.085	0.127
	داخل المجموعات	163.477	236	0.693		
	المجموع	166.366	238			
شؤون الموظفين	بين المجموعات	0.260	2	0.130	0.189	0.828
	داخل المجموعات	161.863	236	0.686		
	المجموع	162.123	238			
المبنى والمرافق	بين المجموعات	8.273	2	4.137	4.694	0.010
	داخل المجموعات	207.992	236	0.881		
	المجموع	216.266	238			
النقل والمواصلات	بين المجموعات	1.739	2	0.870	1.157	0.316
	داخل المجموعات	177.448	236	0.752		
	المجموع	179.187	238			
الاتصالات والمراسلات	بين المجموعات	3.308	2	1.654	1.973	0.141
	داخل المجموعات	197.879	236	0.838		

			238	201.187	المجموع	
0.113	2.202	1.507	2	3.014	بين المجموعات	الأجهزة والمعدات
		0.685	236	161.567	داخل المجموعات	
			238	164.582	المجموع	
0.113	2.202	1.507	2	3.014	بين المجموعات	الصيانة والتخزين والأمن
		0.685	236	161.567	داخل المجموعات	
			238	164.582	المجموع	

دال احصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (22) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة لتقديرات عينة الدراسة في محوري الدراسة وأبعادها وجود فروق دالة

إحصائيًا بين متوسطات درجات المستجيبين على بُعد (المبنى والمرافق) تبعًا لمتغير مكان العمل؛ لأن قيمة الدلالة الإحصائية (0.010) وهي

أصغر من قيمة مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). لذلك، تم إجراء اختبار (T-Test) لقياس الفروق بين متغيرين مكان العمل كما يوضح بالجدول أدناه.

### جدول (23):

بيان اختبار (T-Test) لأبعاد الدراسة تبعًا لمتغير مكان العمل

T-Test قيمة		اختبار ليفين للمساواة في الفروق		البند	الأبعاد					
الحد الأدنى	الحد الأدنى	الخطأ المعياري للفروق	متوسط الفروق			مستوى الدلالة (2-tailed)	درجات الحرية (df)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F) المحسوبة
0.451	- 0.025	0.121	0.213	0.079	237	1.762	0.934	0.007	تساوي تباين المتغيرين	الأنظمة والسياسات
0.454	- 0.028	0.122	0.213	0.082	116.256	1.752			عدم تساوي تباين المتغيرين	
0.466	- 0.086	0.120	0.229	0.059	237	1.898	0.329	0.956	تساوي تباين المتغيرين	استراتيجيات العمل
0.456	0.001	0.115	0.229	0.049	129.469	1.988			عدم تساوي تباين المتغيرين	
0.343	- 0.123	0.118	0.110	0.352	237	0.932	0.935	0.007	تساوي تباين المتغيرين	النظام الإداري
0.345	- 0.125	0.119	0.110	0.356	116.382	0.927			عدم تساوي تباين المتغيرين	
0.257	- 0.172	0.109	0.043	0.696	237	0.392	0.090	2.890	تساوي تباين المتغيرين	النظام الفني
0.273	- 0.187	0.116	0.427	0.714	104.447	0.368			عدم تساوي تباين المتغيرين	
0.423	- 0.053	0.121	0.185	0.127	237	1.533	0.950	0.004	تساوي تباين المتغيرين	النظام المالي
0.427	- 0.057	0.122	0.185	0.133	114.745	1.514			عدم تساوي تباين المتغيرين	
0.481	0.014	0.119	0.248	0.038	237	2.088	0.092	2.867	تساوي تباين المتغيرين	شؤون الموظفين
0.464	0.031	0.109	0.248	0.025	139.578	2.262			عدم تساوي تباين المتغيرين	
0.505	- 0.036	0.137	0.235	0.089	237	1.708	0.695	0.154	تساوي تباين المتغيرين	المبنى والمرافق
0.516	- 0.047	0.142	0.235	0.101	110.487	1.653			عدم تساوي تباين المتغيرين	
0.581	0.093	0.124	0.337	0.007	237	2.724	0.577	0.311	تساوي تباين المتغيرين	النقل والمواصلات
0.584	0.091	0.125	0.337	0.008	116.321	2.709			عدم تساوي تباين المتغيرين	

0.759	0.250	0.129	0.505	0.000	237	3.908	0.012	6.363	تساوي تباين المتغيرين	الاتصالات والمراسلات
0.736	0.273	0.117	0.505	0.000	145.504	4.308			عدم تساوي تباين المتغيرين	
0.595	0.129	0.118	0.362	0.002	237	3.064	0.009	6.950	تساوي تباين المتغيرين	الأجهزة والمعدات
0.574	0.151	0.107	0.362	0.001	146.205	3.385			عدم تساوي تباين المتغيرين	
0.595	0.129	0.118	0.362	0.002	237	3.064	0.009	6.950	تساوي تباين المتغيرين	الصيانة والتخزين والأمن
0.574	0.151	0.1070	0.362	0.001	146.205	3.385			عدم تساوي تباين المتغيرين	

دال احصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يظهر الجدول (23) وجود فرقًا بين متوسط أبعاد الدراسة التالية: (استراتيجيات العمل، النقل والمواصلات، الاتصالات والمراسلات، والصيانة

والتخزين والأمن)، البالغة قيمة Sig. (2-tailed) على التوالي: (0.049، 0.008، 0.000، 0.001، 0.001)، وتلك القيم هي أقل من قيم الفا

$\alpha = 0.05$ ، وهذا دليل كاف على وجود فروق في أبعاد هذه الدراسة لمتغير مكان العمل.

هـ- المتغير حسب (سنوات الخبرة)، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري تبعًا للمتغير كما هو واضح في الجدول أدناه.

#### جدول (24):

بيان المتوسطات والانحرافات المعيارية والدلالة الإحصائية لمحاور ومجالات متغير سنوات الخبرة

أعلى متوسط	أدنى متوسط	95% فترة ثقة لمتوسط		الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	متغير سنوات الخبرة	الأبعاد	المحاور
		الحد الأدنى	الحد الأعلى							
5.00	1.25	4.306	3.061	0.280	1.004	3.666	19	أقل من (5) سنوات	الأنظمة والسياسات	
5.00	1.25	4.099	2.936	0.252	1.041	3.644	35	بين (5 - 10) سنوات		
5.00	1.00	3.756	3.537	0.065	1.044	3.640	185	فوق (10) سنوات		
5.00	1.00	3.748	3.0534	0.058	1.042	3.641	239	المجموع		
5.00	2.00	3.992	3.042	0.218	1.012	3.470	19	أقل من (5) سنوات	استراتيجيات العمل	
5.00	1.25	4.102	2.934	0.258	1.036	3.458	35	بين (5 - 10) سنوات		
5.00	1.00	3.555	3.330	0.078	1.040	3.450	185	فوق (10) سنوات		
5.00	1.00	3.559	3.345	0.054	1.038	3.452	239	المجموع		
5.00	1.25	3.819	2.782	0.238	1.042	3.393	19	أقل من (5) سنوات	النظام الإداري	
5.00	1.25	4.063	2.866	0.261	1.077	3.352	35	بين (5 - 10) سنوات		
5.00	1.00	3.452	3.236	0.059	1.079	3.346	185	فوق (10) سنوات		
5.00	1.00	3.452	3.244	0.053	1.078	3.349	239	المجموع		
5.00	1.25	3.887	2.846	0.234	1.053	3.289	19	أقل من (5) سنوات	النظام الفني	
5.00	1.25	3.948	2.767	0.266	1.079	3.288	35	بين (5 - 10) سنوات		
5.00	1.00	3.371	3.175	0.051	1.081	3.280	185	فوق (10) سنوات		
5.00	1.00	3.380	3.188	0.049	1.080	3.283	239	المجموع		
4.75	1.00	3.279	2.222	0.271	1.092	2.736	19	أقل من (5) سنوات	النظام المالي	
5.00	1.75	3.793	0.056	0.276	1.112	2.758	35	بين (5 - 10) سنوات		
5.00	1.00	2.838	2.617	0.059	1.110	2.751	185	فوق (10) سنوات		
5.00	1.00	2.863	2.650	0.055	1.110	2.756	239	المجموع		

4.50	1.00	3.904	2.996	0.242	0.987	3.483	19	أقل من (5) سنوات	شؤون الموظفين	
5.00	1.00	4.149	3.030	0.263	1.030	3.457	35	بين (5 - 10) سنوات		
5.00	1.00	3.560	3.337	0.058	1.031	3.455	185	فوق (10) سنوات		
5.00	1.00	3.562	3.352	0.053	1.030	3.457	239	المجموع		
5.00	1.40	4.027	3.013	0.249	1.146	2.772	19	أقل من (5) سنوات	المبنى والمرافق	
4.00	1.00	3.438	2.391	0.276	1.142	2.818	35	بين (5 - 10) سنوات		
5.00	1.00	2.886	2.630	0.073	1.140	2.810	185	فوق (10) سنوات		
5.00	1.00	2.937	2.694	0.071	1.140	2.815	239	المجموع		
5.00	2.00	4.005	3.151	0.202	1.102	3.257	19	أقل من (5) سنوات	النقل والمواصلات	
5.00	2.00	3.856	2.810	0.239	1.107	3.266	35	بين (5 - 10) سنوات		
5.00	1.00	3.352	3.115	0.052	1.109	3.258	185	فوق (10) سنوات		
5.00	1.00	3.371	3.150	0.057	1.108	3.261	239	المجموع		
5.00	2.33	3.884	3.049	0.187	1.112	3.232	19	أقل من (5) سنوات	الاتصالات والمراسلات	الصعوبات اللوجستية
5.00	2.67	4.021	3.313	0.186	1.102	3.269	35	بين (5 - 10) سنوات		
5.00	1.00	3.347	3.091	0.068	1.108	3.258	185	فوق (10) سنوات		
5.00	1.00	3.378	3.144	0.058	1.107	3.261	239	المجموع		
5.00	2.60	3.895	3.172	0.154	1.069	2.971	19	أقل من (5) سنوات	الأجهزة والمعدات	
4.00	2.00	3.690	2.902	0.169	1.067	3.013	35	بين (5 - 10) سنوات		
5.00	1.00	3.211	2.981	0.051	1.067	3.004	185	فوق (10) سنوات		
5.00	1.00	3.241	3.029	0.053	1.067	3.008	239	المجموع		
5.00	2.60	3.895	3.172	0.191	1.043	3.140	19	أقل من (5) سنوات	الصيانة والتخزين والأمن	
4.00	2.00	3.669	2.902	0.189	1.041	3.141	35	بين (5 - 10) سنوات		
5.00	1.00	3.211	2.981	0.056	1.046	3.131	185	فوق (10) سنوات		
5.00	1.00	3.241	3.029	0.058	1.045	3.135	239	المجموع		

دال احصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يظهر في الجدول (24) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة في محوري الدراسة وأبعادها لمتغير سنوات الخبرة جاءت أكبر من قيمة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع أبعادها عدا في بُعد "النظام الفني" جاء مستوى الدلالة (0.049) وهي أقل من قيمة ( $\alpha \leq 0.05$ ) التي تشير إلى وجود فروق متقاربة بين المتغيرات في هذا البُعد كانت لصالح (أقل من (5) سنوات)، حيث ظهر مجموع أبعادها على التوالي: (0.054، 0.053، 0.049، 0.055، 0.053، 0.071، 0.057، 0.058، 0.058، 0.053)؛ ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابة عينة الدراسة كما يظهرها الجدول أدناه.

#### جدول (25):

بيان نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد العينة للصعوبات الإدارية واللوجستية لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين لمتغير سنوات الخبرة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
الأنظمة والسياسات	بين المجموعات	0.243	2	0.127	0.178	0.853
	داخل المجموعات	162.436	236	0.712		
	المجموع	164.681	238			
استراتيجيات العمل	بين المجموعات	0.139	2	0.065	0.099	0.917
	داخل المجموعات	165.678	236	0.711		

			238	167.724	المجموع	
0.861	0.173	0.121	2	0.232	بين المجموعات	النظام الإداري
		0.682	236	158.471	داخل المجموعات	
			238	158.749	المجموع	
0.844	0.178	0.109	2	0.211	بين المجموعات	النظام الفني
		0.556	236	136.178	داخل المجموعات	
			238	134.482	المجموع	
0.124	2.092	1.451	2	2.873	بين المجموعات	النظام المالي
		0.702	236	163.500	داخل المجموعات	
			238	165.384	المجموع	
0.799	0.190	0.128	2	0.254	بين المجموعات	شؤون الموظفين
		0.686	236	161.863	داخل المجموعات	
			238	162.123	المجموع	
0.019	4.701	4.137	2	8.253	بين المجموعات	المبنى والمرافق
		0.852	236	207.899	داخل المجموعات	
			238	217.101	المجموع	
0.322	1.171	0.892	2	1.758	بين المجموعات	النقل والمواصلات
		0.769	236	176.428	داخل المجموعات	
			238	178.308	المجموع	
0.181	1.880	1.654	2	3.319	بين المجموعات	الاتصالات والمراسلات
		0.838	236	192.987	داخل المجموعات	
			238	202.158	المجموع	
0.132	2.223	1.529	2	3.014	بين المجموعات	الأجهزة والمعدات
		0.701	236	162.589	داخل المجموعات	
			238	163.886	المجموع	
0.117	2.216	1.507	2	3.014	بين المجموعات	الصيانة والتخزين والأمن
		0.685	236	161.567	داخل المجموعات	
			238	164.590	المجموع	

دال احصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (25) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة لتقديرات عينة الدراسة في محوري الدراسة وأبعادها وجود فروق دالة

إحصائيًا في المتوسطات بين المجموعات على بُعد (المبنى والمرافق) تبعًا لمتغير سنوات الخبرة؛ لأن قيمة الدلالة الإحصائية (0.019) وهي

أصغر من قيمة مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

و- المتغير حسب (المنطقة الجغرافية)، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري تبعاً للمتغير كما هو واضح في الجدول أدناه.

جدول (26):

بيان المتوسطات والانحرافات المعيارية والدلالة الإحصائية لمحاور ومجالات متغير المحافظة (المنطقة الجغرافية)

أعلى متوسط	أدنى متوسط	95% فترة ثقة لمتوسط		الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	متغير	الأبعاد	المحاور
		الحد الأعلى	الحد الأدنى							
5.00	2.25	4.162	3.722	0.109	0.715	3.942	43	مسقط	الأنظمة والسياسات	الصعوبات الإدارية
5.00	1.00	3.795	3.354	0.110	0.884	3.574	64	شمال الباطنة		
5.00	2.50	4.112	3.638	0.116	0.636	3.875	30	جنوب الباطنة		
5.00	1.25	4.023	3.250	0.186	0.872	3.636	22	ظفار		
4.75	1.25	3.720	3.113	0.149	0.856	3.417	33	الداخلية		
4.75	1.00	3.891	3.038	0.204	0.936	3.464	21	شمال الشرقية		
4.00	2.50	3.944	2.806	0.221	0.542	3.375	6	جنوب الشرقية		
5.00	3.25	4.305	3.604	0.157	0.522	3.955	11	الظاهرة		
5.00	1.75	5.630	1.370	0.669	1.339	3.500	4	مسندم		
3.25	1.25	3.482	1.518	0.354	0.791	2.500	5	البريمي		
5.00	1.00	3.748	3.534	0.054	0.839	3.641	239	المجموع	استراتيجيات العمل	
5.00	2.25	3.931	3.442	0.121	0.795	3.686	43	مسقط		
5.00	1.25	3.706	3.286	0.105	0.841	3.496	64	شمال الباطنة		
5.00	2.25	3.884	3.433	0.110	0.603	3.658	30	جنوب الباطنة		
4.50	2.00	3.797	3.226	0.137	0.643	3.511	22	ظفار		
4.75	1.00	3.472	2.847	0.153	0.881	3.159	33	الداخلية		
5.00	1.00	3.622	2.663	0.230	1.053	3.143	21	شمال الشرقية		
4.00	2.00	3.894	2.106	0.348	0.851	3.000	6	جنوب الشرقية		
5.00	2.75	4.094	3.270	0.185	0.851	3.682	11	الظاهرة		
5.00	2.25	5.467	1.658	0.598	1.197	3.563	4	مسندم		
3.50	1.25	3.656	1.444	0.398	0.891	2.550	5	البريمي		
5.00	1.00	3.559	3.345	0.242	0.837	3.452	239	المجموع	النظام الإداري	
5.00	2.00	3.801	3.316	0.120	0.788	3.558	43	مسقط		
4.75	1.75	3.617	3.281	0.084	0.671	3.449	64	شمال الباطنة		
5.00	2.00	3.785	3.23	0.135	0.741	3.508	30	جنوب الباطنة		
4.50	2.25	3.686	3.178	0.122	0.573	3.432	22	ظفار		
4.25	1.25	3.347	2.850	0.122	0.701	3.099	33	الداخلية		
5.00	1.00	3.470	2.315	0.277	1.269	2.893	21	شمال الشرقية		
3.75	2.00	3.723	2.277	0.810	0.689	3.000	6	جنوب الشرقية		
5.00	2.75	4.021	3.207	0.183	0.606	3.614	11	الظاهرة		
5.00	1.00	5.814	0.561	0.825	1.650	3.188	4	مسندم		
3.50	1.25	3.640	1.260	0.429	0.959	2.450	5	البريمي		
5.00	1.00	3.452	3.244	0.053	0.817	3.348	239	المجموع	النظام الفني	
4.75	2.00	3.627	3.176	0.112	0.732	4.401	43	مسقط		
5.00	1.00	3.584	3.236	0.087	0.698	3.410	64	شمال الباطنة		
5.00	2.00	3.535	3.015	0.127	0.696	3.275	30	جنوب الباطنة		
4.75	2.25	3.548	3.042	0.122	0.570	3.230	22	ظفار		
4.50	1.25	3.359	2.883	0.117	0.671	3.121	33	الداخلية		

5.00	1.00	3.496	2.504	0.238	1.090	3.000	21	شمال الشرقية		
4.00	2.25	3.804	2.446	0.264	0.647	3.125	6	جنوب الشرقية		
5.00	2.50	3.981	3.019	0.216	0.716	3.500	11	الظاهرة		
5.00	2.50	5.342	1.533	0.598	1.197	3.438	4	مسندم		
3.25	1.25	3.530	1.471	0.371	0.829	2.500	5	البريمي		
5.00	1.00	3.379	3.188	0.049	0.752	3.284	239	المجموع		
5.00	1.25	3.180	2.715	0.115	0.755	2.948	43	مسقط	النظام المالي	
4.75	1.00	3.013	2.620	0.099	0.788	2.816	64	شمال الباطنة		
5.00	1.50	3.018	2.449	0.139	0.763	2.733	30	جنوب الباطنة		
4.50	1.75	3.328	2.696	0.152	0.713	3.011	22	ظفار		
4.00	1.00	2.695	2.123	0.140	0.807	2.409	33	الداخلية		
4.25	1.00	2.908	1.950	0.230	1.052	2.429	21	شمال الشرقية		
3.50	1.00	3.365	1.302	0.401	0.983	2.333	6	جنوب الشرقية		
5.00	2.00	3.730	2.498	0.277	0.918	3.114	11	الظاهرة		
4.75	2.00	5.251	1.124	0.649	1.298	3.188	4	مسندم		
3.00	1.75	3.043	1.756	0.232	0.518	2.400	5	البريمي		
5.00	1.00	2.863	2.650	0.054	0.836	2.756	239	المجموع		
5.00	1.25	3.785	3.261	0.130	0.852	3.523	43	مسقط		
5.00	1.25	3.800	3.427	0.093	0.748	3.613	64	شمال الباطنة		
5.00	2.00	3.740	3.226	0.126	0.688	3.483	30	جنوب الباطنة		
5.00	3.00	3.880	3.461	0.101	0.472	3.671	22	ظفار		
4.50	1.00	3.481	2.868	0.151	0.865	3.174	33	الداخلية		
5.00	1.00	3.538	2.581	0.230	1.052	3.060	21	شمال الشرقية		
4.00	2.00	4.123	2.543	0.307	0.753	3.333	6	جنوب الشرقية		
5.00	2.50	4.199	3.392	0.181	0.600	3.796	11	الظاهرة		
4.50	1.00	5.815	0.810	0.786	1.573	3.313	4	مسندم		
4.00	1.00	4.380	1.320	0.551	1.232	2.850	5	البريمي		
5.00	1.00	3.562	3.352	0.053	0.825	3.457	239	المجموع		
5.00	1.00	3.459	2.886	0.142	0.931	3.172	43	مسقط	المبنى والمرافق	الصعوبات اللوجستية
4.40	1.00	3.096	2.754	0.085	0.683	2.925	64	شمال الباطنة		
4.00	1.00	2.859	2.209	0.159	0.870	2.533	30	جنوب الباطنة		
4.00	1.00	3.706	3.003	0.169	0.793	3.355	22	ظفار		
4.20	1.00	2.488	1.815	0.165	0.9500	2.152	33	الداخلية		
5.00	1.00	3.145	2.055	0.261	1.197	2.600	21	شمال الشرقية		
3.80	1.00	3.115	1.152	0.381	0.935	2.133	6	جنوب الشرقية		
5.00	1.20	3.707	2.148	0.350	1.160	2.927	11	الظاهرة		
5.00	2.60	5.181	1.920	0.512	1.025	3.550	4	مسندم		
3.60	2.40	3.591	2.249	0.242	0.540	2.920	5	البريمي		
5.00	1.00	2.937	0.694	0.062	0.953	2.815	239	المجموع		
5.00	1.00	3.841	3.337	0.125	0.819	3.589	43	مسقط		
5.00	1.67	3.481	3.113	0.092	0.737	3.297	64	شمال الباطنة		
4.33	1.67	3.488	2.890	0.146	0.801	3.189	30	جنوب الباطنة		
4.67	2.67	3.886	3.387	0.120	0.563	3.636	22	ظفار		
4.67	1.00	3.035	2.480	0.136	0.783	2.758	33	الداخلية		

5.00	1.00	3.684	2.439	0.274	1.258	3.111	21	شمال الشرقية		
4.00	1.00	3.831	1.391	0.475	1.163	2.611	6	جنوب الشرقية		
5.00	2.00	3.976	2.812	0.261	0.867	3.394	11	الظاهرة		
5.00	1.67	5.516	0.984	0.712	0.867	3.250	4	مسندم		
3.67	3.00	3.570	2.830	0.133	1.424	3.200	5	البريمي		
5.00	1.00	3.371	3.150	0.056	0.868	3.261	239	المجموع		
5.00	1.00	3.894	3.424	0.117	0.765	3.659	43	مسقط	الاتصالات والمراسلات	
5.00	1.00	3.448	3.010	0.110	0.877	3.229	64	شمال الباطنة		
4.33	1.67	3.508	2.914	0.145	0.795	3.211	30	جنوب الباطنة		
5.00	2.33	3.890	3.383	0.122	0.572	3.636	22	ظفار		
4.33	1.00	3.238	2.560	0.166	0.9556	2.899	33	الداخلية		
5.00	1.00	3.573	2.396	0.282	1.293	2.984	21	شمال الشرقية		
3.33	1.33	3.403	1.708	0.330	0.807	2.556	6	جنوب الشرقية		
5.00	2.00	3.916	2.690	0.275	0.912	3.303	11	الظاهرة		
5.00	1.67	6.057	1.443	0.725	1.450	3.850	4	مسندم		
3.67	2.00	3.552	2.048	0.271	0.606	2.800	5	البريمي		
5.00	1.00	3.378	3.144	0.059	0.919	3.261	239	المجموع		
5.00	2.40	3.794	3.471	0.180	0.525	3.633	43	مسقط		
4.60	1.20	3.236	2.851	0.096	0.770	3.043	64	شمال الباطنة		
4.20	1.80	3.187	2.654	0.130	0.714	2.920	30	جنوب الباطنة		
4.60	2.40	3.839	3.342	0.120	0.561	3.561	22	ظفار		
4.20	1.40	3.024	2.479	0.134	0.768	2.752	33	الداخلية		
5.00	1.00	3.320	2.223	0.263	1.205	2.771	21	شمال الشرقية		
3.80	1.60	3.567	1.700	0.363	0.889	2.633	6	جنوب الشرقية		
5.00	2.40	4.093	2.998	0.246	0.815	3.546	11	الظاهرة		
5.00	2.20	5.437	1.763	0.577	1.155	3.600	4	مسندم		
3.40	2.00	3.477	1.883	0.287	0.642	3.680	5	البريمي		
5.00	1.00	3.241	3.029	0.054	0.832	3.135	239	المجموع		
5.00	2.40	3.794	3.471	0.080	0.525	3.633	43	مسقط	الصيانة والتخزين والأمن	
4.60	1.20	3.236	2.851	0.096	0.770	3.044	64	شمال الباطنة		
4.20	1.80	3.187	2.654	0.130	0.714	2.920	30	جنوب الباطنة		
4.60	2.40	3.839	3.342	0.120	0.561	3.591	22	ظفار		
4.20	1.00	3.024	2.479	0.134	0.768	2.752	33	الداخلية		
5.00	1.00	3.320	2.223	0.263	1.205	2.771	21	شمال الشرقية		
3.80	1.60	3.567	1.700	0.363	0.889	2.633	6	جنوب الشرقية		
5.00	2.40	4.093	2.998	0.246	0.815	3.546	11	الظاهرة		
5.00	2.20	5.437	1.763	0.577	1.155	3.600	4	مسندم		
3.40	2.00	3.477	1.883	0.287	0.642	2.680	5	البريمي		
5.00	1.00	3.241	3.029	0.054	0.832	3.135	239	المجموع		

دال احصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يظهر في الجدول (26) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة في محوري الدراسة وأبعادها لمتغير المنطقة الجغرافية (المحافظات) جاءت أكبر من قيمة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع أبعادها عدا في بُعد "النظام الفني" جاء مستوى الدلالة (0.049) وهي أقل من قيمة ( $\alpha \leq 0.05$ ) التي تشير إلى وجود فروق في هذا البعد لصالح (محافظة الظاهرة)، حيث ظهر مجموع أبعادها على التوالي: (0.058، 0.242، 0.053، 0.049، 0.054، 0.053، 0.062، 0.056، 0.059، 0.054، 0.054)؛ ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابة عينة الدراسة كما يظهرها الجدول أدناه.

#### جدول (27):

بيان نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد العينة لل صعوبات الإدارية واللوجستية لمتغير المنطقة الجغرافية (المحافظات)

الأبعاد	مصدر التباين لمتغير المحافظة	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط مجموع المربعات (MS)	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة (Sig.)
الأنظمة والسياسات	بين المجموعات	16.232	9	1.804	2.727	0.005
	داخل المجموعات	151.439	229	0.661		
	المجموع	167.672	238			
استراتيجيات العمل	بين المجموعات	14.596	9	1.622	2.440	0.011
	داخل المجموعات	152.225	229	0.665		
	المجموع	166.822	238			
النظام الإداري	بين المجموعات	15.523	9	1.725	2.759	0.004
	داخل المجموعات	143.166	229	0.625		
	المجموع	158.689	238			
النظام الفني	بين المجموعات	8.015	9	0.891	1.613	0.113
	داخل المجموعات	126.467	229	0.552		
	المجموع	134.482	238			
النظام المالي	بين المجموعات	13.343	9	1.483	2.219	0.022
	داخل المجموعات	153.022	229	0.668		
	المجموع	166.366	238			
شؤون الموظفين	بين المجموعات	12.009	9	1.334	2.036	0.036
	داخل المجموعات	150.114	229	0.656		
	المجموع	162.123	238			
المبنى والمرافق	بين المجموعات	35.682	9	3.965	5.028	0.000
	داخل المجموعات	180.583	229	0.789		
	المجموع	216.266	238			
النقل والمواصلات	بين المجموعات	19.551	9	2.172	3.116	0.001
	داخل المجموعات	159.636	229	0.697		
	المجموع	179.187	238			
الاتصالات والمراسلات	بين المجموعات	21.007	9	2.334	2.966	0.002
	داخل المجموعات	180.181	229	0.787		
	المجموع	201.187	238			
الأجهزة والمعدات	بين المجموعات	30.030	9	3.337	5.679	0.000
	داخل المجموعات	134.552	229	0.588		
	المجموع	164.582	238			
	بين المجموعات	30.030	9	3.337	5.679	0.000

		0.588	229	134.552	داخل المجموعات	الصيانة والتخزين والأمن
			238	164.582	المجموع	

دال احصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (27) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيم أبعاد الصعوبات لتقديرات أفراد عينة الدراسة هي أقل من قيمة مستوى

الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، المتمثلة تباعًا بالقيم على التوالي: (0.005، 0.011، 0.004، 0.013، 0.022، 0.036، 0.000، 0.001،

0.000)، ومن أجل معرفة مصدر الفروق في أبعاد الدراسة فقد تم استخدام اختبار (Tukey HSD Test)؛ لدراسة المقارنات البعدية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير المنطقة الجغرافية (المحافظات)، كما في الجدول رقم (28).

### جدول (28):

نتائج اختبار (Tukey) للمقارنات البعدية بين أبعاد الدراسة على استجابات عينة الدراسة تبعًا لمتغير المنطقة الجغرافية (المحافظات)

95% فترة ثقة لمتوسط		مستوى الدالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقارنات بين المحافظة	الأبعاد (متغيرات تابعة)
الحد الأدنى	الحد الأدنى					
2.670	0.214	0.008	0.384	1.442*	البريمي	الأنظمة والسياسات
2.630	0.120	0.020	0.393	1.375*	جنوب الباطنة	
2.856	0.053	0.035	0.439	1.455*	الظاهرة	
0.214-	2.670-	0.008	0.384	1.442*-	البريمي	المبنى والمرافق
0.053-	2.856-	0.035	0.439	1.454*-	الظاهرة	
1.677	0.364	0.000	0.206	1.021*-	الداخلية	
1.382	0.165	0.003	0.190	0.773*	جنوب الباطنة	التنقل والمواصلات
0.025-	1.618-	0.037	0.249	0.821*-	ظفار	
1.618	0.025	0.037	0.249	0.821*	جنوب الباطنة	
1.984	0.422	0.000	0.2444	1.203*	الداخلية	الاتصالات والمراسلات
0.364-	1.677-	0.000	0.206	1.021*-	الداخلية	
0.422-	1.984-	0.000	0.244	1.203*-	ظفار	
1.450	0.214	0.001	0.193	0.832*	الداخلية	الأجهزة والمعدات
1.613	0.145	0.006	0.230	0.879*	الداخلية	
0.214-	1.450-	0.001	0.193	0.832*-	الداخلية	
0.145-	1.613-	0.006	0.230	0.879*-	ظفار	الصيانة والتخزين والأمن
1.416	0.104	0.010	0.205	0.760*	الداخلية	
1.072	0.106	0.005	0.151	0.589*	شمال الباطنة	
1.296	0.130	0.005	0.182	0.713*	جنوب الباطنة	مسط
1.448	0.314	0.000	0.177	0.881*	الداخلية	
1.513	0.209	0.001	0.204	0.861*	شمال الشرقية	
0.106-	1.072-	0.005	0.151	0.589*-	مسط	شمال الباطنة
0.130-	1.295-	0.005	0.182	0.713*-	مسط	
1.567	0.072	0.019	0.234	0.819*	شمال الشرقية	
0.314-	1.478-	0.000	0.177	0.881*-	مسط	شمال الشرقية
0.165-	1.514-	0.004	0.211	0.839*-	ظفار	
0.209-	1.513-	0.001	0.204	0.861*-	مسط	
0.072-	1.567-	0.019	0.234	0.819*-	ظفار	مسط
1.072	0.106	0.005	0.151	0.589*	شمال الباطنة	
1.295	0.130	0.005	0.182	0.713*	جنوب الباطنة	

1.448	0.314	0.000	0.177	0.881*	الداخلية	
1.513	0.209	0.001	0.204	0.861*	شمال الشرقية	
0.106-	1.072-	0.005	0.151	0.589*-	مسقط	شمال الباطنة
0.130-	1.295-	0.005	0.182	0.713*-		جنوب الباطنة
1.514	0.165	0.004	0.211	0.839*	الداخلية	ظفار
1.567	0.723	0.019	0.234	0.819*	شمال الشرقية	
0.314-	1.448-	0.000	0.177	0.881*-	مسقط	الداخلية
0.165-	1.514-	0.004	0.211	0.840*	ظفار	
0.209-	1.513-	0.001	0.204	0.861*-	مسقط	شمال الشرقية
0.072-	1.567-	0.019	0.234	0.819*-	ظفار	

دال احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يظهر الجدول (28) فروق دالة إحصائياً بالمتوسطات في أبعاد محوري الصعوبات الإدارية واللوجستية عند مستوى الدلالة (0.050) بين متغير المنطقة الجغرافية (المحافظات)، حيث أظهرت النتائج وجود فروق بين محافظة البريمي والمحافظات الثلاث التالية: (مسقط، جنوب الباطنة، والظاهرة) في بُعد "الأنظمة والسياسات"، وكانت لصالح المحافظات الثلاث، كما تبين وجود فروق بين كلاً من المحافظات التالية: (مسقط، الداخلية، شمال وجنوب الباطنة، ظفار) في بُعد "المبنى والمرافق"، وكانت لصالح محافظة ظفار، كما تبين وجود فروق بين كلاً من المحافظات التالية: (مسقط، الداخلية، ظفار) في بُعد "النقل والمواصلات"، وكانت لصالح محافظة ظفار، كما تبين وجود فروق بين محافظتي: (مسقط، والداخلية) في بُعد "الاتصالات والمراسلات"، وكانت لصالح محافظة مسقط، كما تبين وجود فروق بين كلاً من المحافظات التالية: (مسقط، الداخلية، شمال وجنوب الباطنة، شمال الشرقية، ظفار) في بُعد "الاتصالات والمراسلات"، وكانت لصالح محافظة مسقط، كما تبين وجود فروق بين كلاً من المحافظات التالية: (مسقط، الداخلية، شمال وجنوب الباطنة، الداخلية، شمال وجنوب الباطنة، ظفار) في بُعد "الاتصالات والمراسلات"، وكانت لصالح محافظة مسقط، كما تبين وجود فروق بين كلاً من المحافظات التالية: (مسقط، الداخلية، شمال وجنوب الباطنة، شمال الشرقية، ظفار) في بُعد "الصيانة والتخزين والأمن"، وكانت لصالح محافظة مسقط.

لإيجاد مصدر الفروق بين المتوسطات يتم الرجوع للمتوسطات الحسابية لكل بُعد في متغير المنطقة الجغرافية، الموضحة بالجدول (29)

#### جدول (29):

بيان المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المنطقة الجغرافية (المحافظات) على اختبار (Tukey) البعدي

المجموعة الفرعية لـ Alpha ( $\alpha=0.05$ )			العدد	المحافظة	الأبعاد
3	2	1			
		2.500	5	البريمي	الأنظمة والسياسات
	3.370	3.375	6	جنوب الشرقية	
	3.417	3.417	33	الداخلية	
	3.464	3.464	21	شمال الشرقية	
	3.500	3.500	4	مسندم	
	3.574	3.574	64	شمال الباطنة	
	3.636		22	ظفار	
	3.875		30	جنوب الباطنة	
	3.942		43	مسقط	
	3.955		11	الظاهرة	
	<b>0.807</b>	<b>0.064</b>		مستوى الدلالة	
		2.133	6	جنوب الشرقية	المبنى والمرافق
	2.152	2.152	33	الداخلية	
2.533	2.533	2.533	30	جنوب الباطنة	
2.600	2.600	2.600	21	شمال الشرقية	

2.920	2.920	2.920	5	البريمي	
2.925	2.925	2.925	64	شمال الباطنة	
2.927	2.927	2.927	11	الظاهرة	
3.172	3.172	3.172	43	مسقط	
3.355	3.355		22	ظفار	
3.550			4	مسندم	
<b>0.182</b>	<b>0.051</b>	<b>0.160</b>		<b>مستوى الدلالة</b>	
		2.611	6	جنوب الشرقية	النقل والمواصلات
		2.758	33	الداخلية	
		3.111	21	شمال الشرقية	
		3.189	30	جنوب الباطنة	
		3.200	5	البريمي	
		3.250	4	مسندم	
		3.297	64	شمال الباطنة	
		3.394	11	الظاهرة	
		3.589	43	مسقط	
		3.636	22	ظفار	
		0.115		<b>مستوى الدلالة</b>	
		2.556	6	جنوب الشرقية	الاتصالات والمراسلات
		2.800	5	البريمي	
		2.890	33	الداخلية	
		2.984	21	شمال الشرقية	
		3.211	30	جنوب الباطنة	
		3.229	64	شمال الباطنة	
		3.303	11	الظاهرة	
		3.636	22	ظفار	
		3.659	43	مسقط	
		3.750	4	مسندم	
		<b>0.054</b>		<b>مستوى الدلالة</b>	
		2.633	6	جنوب الشرقية	الأجهزة والمعدات
		2.680	5	البريمي	
		2.752	33	الداخلية	
		2.771	21	شمال الشرقية	
		2.920	30	جنوب الباطنة	
		3.044	64	شمال الباطنة	
		3.546	11	الظاهرة	
		3.591	22	ظفار	
		3.600	4	مسندم	
		3.633	43	مسقط	
		<b>0.072</b>		<b>مستوى الدلالة</b>	
		2.633	6	جنوب الشرقية	الصيانة والتخزين والأمن
		2.680	5	البريمي	
		2.752	33	الداخلية	
		2.771	21	شمال الشرقية	

		2.920	30	جنوب الباطنة
		3.044	64	شمال الباطنة
		3.546	11	الظاهرة
		3.591	22	ظفار
		3.600	4	مسندم
		3.633	43	مسقط
		<b>0.072</b>		<b>مستوى الدلالة</b>

يظهر الجدولان (28، 29) فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في أبعاد محوري الصعوبات الإدارية واللوجستية لمتغير المنطقة الجغرافية (المحافظات)، حيث يظهر عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات في أبعاد الصعوبات الإدارية التالية: (استراتيجيات العمل، النظام الإداري، النظام الفني، النظام المالي، شؤون الموظفين)، في حين تظهر فروق دالة إحصائياً في بُعد "الأنظمة والسياسات"، بينما في محور الصعوبات اللوجستية فإنه يظهر فروق دالة في جميع أبعاده: (المبنى والمرافق، النقل والمواصلات، الاتصالات والمراسلات، الأجهزة والمعدات، الصيانة والتخزين والأمن).

#### 4.1.4 إجابة السؤال الثالث (ب):

المتعلق بـ: "ما هي الحلول والمقترحات الممكنة لتغلب على المشكلات التي تظهرها نتائج هذه الدراسة؟، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وفق

تقديرات عينة الدراسة:

من خلال حصر تقديرات عينة الدراسة على السؤال الثاني المتعلق بأرائهم حول الحلول للتحديات والمشكلات التي يواجهها مراكز التأهيل، فقد فرزت النتائج وصنفت الحلول إلى محورين موزعين على ستة مجموعات، ثم صيغت الحلول ورتبت بكل مجموعة حسب أعداد تكرارها تنازلياً، وتمثلت في الآتي:

#### أ- الحلول المتعلقة بالمحورين الإداري والفني: التي تضمنت المجموعات الأربعة الآتية:

##### أولاً: سياسة العمل التأهيلي وتعليماته:

1. السعي وراء توسيع الخدمات التأهيلية وبرامجها وخصصتها.
2. تكثيف المتابعات الميدانية الإشرافية (الإدارية، والفنية) لمراكز التأهيل باستمرار.
3. زيادة الخبرات الناجحة لمراكز التأهيل من خلال الاطلاع على تجارب وخبرات مراكز التأهيل بالسلطنة أو خارجها.
4. توفير أساليب متنوعة من وسائل التواصل بين المسؤولين وموظفي مراكز التأهيل؛ لبحث شؤون سير العمل وتطويره.
5. العمل على تطوير سياسة وإجراءات قبول وتسجيل الإلتحاق بمراكز التأهيل خاصة العلاقة التي تنظم العمل بين الأسر والمركز من حيث القبول وإنهاء الخدمة.
6. الاهتمام بالتأهيل المهني من حيث: إعادة التخطيط لبرنامج التأهيل المهني ورفع مستويات التوقع من النتائج ومخرجاتها.
7. الوصول إلى إنشاء هيئة مستقلة تُعنى بالأشخاص ذوي الإعاقة.

8. منح صلاحيات أكثر مرونة ضمن مهام الفرق اللامركزية في مراكز التأهيل.
9. فتح مجال للتأهيل بالفترة المسائية بمراكز التأهيل ضمن آلية تكفل التأهيل للمنتظرين الخدمة، وتمنح الكادر الفني مكافآت نظير تقديم الخدمة.
10. إنشاء منافذ بيع لمنوجات ومشاعل الأشخاص ذوي الإعاقة في التأهيل المهني بمراكز التأهيل.
11. الحرص على تنفيذ التدابير الاحترازية واجراءات السلامة العامة والأمن بمراكز التأهيل أثناء الجائحات والحالات الطارئة بالسلطنة.

#### ثانياً: الكوادر البشرية:

1. توفير كوادر فنية مهنية متكاملة ومتخصص بكل مركز تأهيل؛ لسد النقص في الاختصاصات المتعددة: التربية المتخصصة، والخدمات الطبية المساندة.
2. تعزيز الكوادر الفنية وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، وترفيح وتكريم المتميزين منهم سنوياً من الإدارات العليا.
3. تعيين كوادر أنشطة متخصصة في الممارسات الرياضية للأشخاص ذوي الإعاقة، والفنون، مدرب اللعب، ومدرب حاسب آلي.
4. توفير كوادر إدارية متخصص ومؤهلة بكل مركز تأهيل، كرئيس المركز.
5. تعيين كوادر مهنية متخصصة في علم الاجتماع، وعلم النفس، والتمريض، ومنسق فني، مهندس أو مدرب زراعة، مدرب لبعض الحرف المهنية المناسبة لمنطقة وجود المركز.
6. مراجعة الوظائف الإدارية التي تشغلها مراكز التأهيل، والعمل على اختيار الأنسب والملائح لإدارتها.
7. توفير كوادر فنية عمالية مؤهلة من الجنسين لشغل الوظائف الفنية.

#### ثالثاً: تحسين سياسة العمل الإداري وتطويرها:

1. صدور لائحة تنظيمية ونظام داخلي لمراكز التأهيل، بحيث تكون واضحة ومنظمة للعمل بتلك المراكز.
2. دراسة فترة دوام الموظفين بمراكز التأهيل ومدد التأهيل وعدد الجلسات التأهيلية اليومية.
3. منح إداريو مراكز التأهيل صلاحيات العمل ضمن المسموح بها.
4. تعزيز مشاركة المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص مع جميع أنشطه الأشخاص ذوي الاعاقة، وذلك لدمجهم في المجتمع بكل سهولة ويسر.
5. توفير هيكل تنظيمي لمراكز التأهيل الحكومية.

#### رابعاً: تحسين سياسة العمل الفني وتطويرها:

1. المتابعة المستمرة من قبل الفريق الفني لمراكز التأهيل بشكل ربع سنوي أو فصلي؛ لتقديم الدعم والإشراف والرقابة والتقييم.
2. تخفيف أعباء الأعمال المكتوبة على الفنيين بمراكز التأهيل، وذلك من خلال حوسبة أدوات التقييم والاستمارات الفنية.
3. رفع كفاءة الموظفين الفنيين بمراكز التأهيل من خلال التدريب الهادف والموجه بالتقنيات الفنية المتخصصة والمعاصرة.
4. استحداث خدمات وبرامج تأهيل وعلاج مساندة، مثل: الملاعب والصالات الرياضية، المسبح العلاجي، وركوب الخيل، والمحميات الزراعية،
5. توفير شبكة اتصال وتواصل بين مراكز التأهيل وأسر الأشخاص ذوي الإعاقة المستفيدين من خدمات تأهيل المراكز.

6. وضع معايير لقياس جودة خدمات التأهيل ومستوى أداء التقدم في الحالات المستفيدة من خدمات المراكز.

ب- الحلول المتعلقة بالمحور اللوجستي: التي تضمنت المجموعتين التاليتين:

خامسًا: المستلزمات الإدارية والمالية والمادية:

1. توفير المستلزمات والمعدات المتطورة والحديثة باستمرار وتحديثها بشكل دوريًا.
2. رفع المخصصات المالية لمراكز التأهيل وزيادة البنود المالية المخصصة لها؛ لكي تفي باحتياجات التأهيل الشاملة.
3. صيانة أو استبدال الأثاث والأجهزة والمعدات القديم بمراكز التأهيل، واستحدثها بالحديث.
4. توفير وسائل تفاعلية تعليمية لتدريب وتأهيل وعلاج الأشخاص ذوي الإعاقة.
5. توفير مواصلات للأشخاص ذوي الإعاقة تغطي كافة مناطق الولايات المحيطة بالمركز.

سادسًا: التجهيزات المكانية:

1. تهيئة الأماكن التأهيلية والعلاجية بكل سبل التجهيزات المكانية.
2. فتح أو بناء وحدات أو قاعات مهنية بمراكز التأهيل، مثل: قاعة سباحة مغلقة، مثيرات حسية، قاعة تقنيات ومصادر تعلم.
3. الالتزام الدورية والمستمرة في صيانة قاعات ومرافق المركز.
4. العمل على توسيع قاعات التأهيل والعلاج بمراكز التأهيل؛ لاستقبال الأشخاص ذوي الإعاقة المنتظرين الخدمة.
5. الاستمرار في بناء مراكز التأهيل الحكومية متطورة وحديثة في الولايات التي تحتاج خدمات التأهيل للأشخاص ذوي الإعاقة بالمنطقة.
6. إنشاء حدائق ترفيهية، وقاعة للعب، ومصلى، وصالة استراحة للموظفين، ومواقف للمراجعين والموظفين.
7. إنشاء مبنى خاص بتصنيع الأجهزة الطبية والجباير المساعدة للأشخاص ذوي الإعاقة بكل محافظة يتبع لوزارة التنمية الاجتماعية.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 أولاً: نتائج الدراسة وتفسيرها:

من خلال تحليل النتائج التي أظهرتها الدراسة سابقاً كمياً ونوعياً، سيتم عرض ملخصها وتفسيرها على النحو الآتي:

- تبين ارتفاع نسبة الإناث بين أفراد عينة الدراسة مقارنة بنسبة الذكور، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإناث تفضل المهن المتعلقة في مجال التنمية والتأهيل أكثر منه لدى الذكور.
- أظهرت الدراسة أن النسبة الأعلى للفئة العمرية بين (30 - 50) عام، وتلتها فئة العمرية أقل من (30) عام، وأقلها الفئة العمرية فوق (50) عام، وهنا نلاحظ بأن أغلبهم من فئة الشباب، مما يدل بأن وزارة التنمية الاجتماعية تمتلك خبرات قوية، الأمر الذي يشير على قدرة موظفي الوزارة على اتخاذ القرارات الناتجة عن نضج الفكر، وهذا يلقي بظلاله على الإيجابية في الأداء وحسن التصرف في العمل.
- أظهرت الدراسة أن نسبة الموظفين الحاصلين على المستوى التعليمي دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية) هم الأعلى من بين المستويات التعليمية الثلاث الآتي: (دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية)، المرحلة الجامعية الأولى (بكالوريوس/ ليسانس)، دراسات عليا (ماجستير فما فوق))، حيث بلغوا ضعف عدد المستجيبين، هذا يدل على أن عينة الدراسة هم أغلبهم من موظفي مراكز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة العاملين بتأهيل وعلاج الأشخاص ذوي الإعاقة بوظيفة مساعدات التأهيل.
- تبين من خلال الدراسة أن معظم المشاركين هم من موظفي مراكز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة، إذ تكونت عينة الدراسة من الموظفين الإشرافيين الشاغرين الوظائف الإدارية ومن الفنيين العاملين بمراكز التأهيل، وكان المشاركين من مختلف المسميات الوظيفية وأكثرهم من الموظفين التنفيذيين بميادين العمل، وهي مراكز التأهيل (مدار البحث) وهو ما أتفق سابقاً مع متغير المستوى التعليمي، وهذا مما يفيد أهداف البحث لتقديم النتائج المطلوبة دراستها؛ لكون أن الدراسة معنية بالتعرف على الصعوبات التي تواجه تلك المراكز.
- أظهرت الدراسة أن نسبة الموظفين الذين خبراتهم العملية فوق (10) سنوات كانت الأعلى، من بين سنوات الخبرة الثلاث: (أقل من (5) سنوات، بين (5 - 10) سنوات، فوق (10) سنوات)، فإن عينة الدراسة (الموظفين) هم أكثر عدد سنوات خبره ويدل ذلك على تنوع الخبرات العملية بين موظفي الوزارة، ويعكس قدراتهم على اتخاذ القرارات وتقديم الآراء على نحو مرضي.
- تظهر فروق دالة إحصائية في أبعاد محوري الصعوبات الإدارية واللوجستية بين محافظات السلطنة، حيث أظهرت النتائج وجود فروق في محور الصعوبات الإدارية فقط في بُعد "الأنظمة والسياسات"، لصالح محافظة (الظاهرة)، بينما في محور الصعوبات اللوجستية فإنه يظهر فروق دالة في جميع أبعاده، حيث يوجد فروق دالة إحصائية في بُعد "المبنى والمرافق"، لصالح محافظة (ظفار)، فروق دالة إحصائية في بُعد "النقل والمواصلات"، لصالح محافظة (ظفار)، فروق دالة إحصائية في بُعد "الاتصالات والمراسلات"، لصالح محافظة (مسقط)، فروق دالة إحصائية في بُعد "الأجهزة والمعدات"، لصالح محافظة (مسقط)، فروق دالة إحصائية في بُعد "الصيانة والتخزين والأمن"، لصالح محافظة (مسقط)، ونستنتج بأن المنطقة الجغرافية (المحافظات) لها تأثير على متوسطات أبعاد الدراسة في محور الصعوبات اللوجستية كافة، وفي بُعد "الأنظمة والسياسات" في محور الصعوبات الإدارية. وقد يعزو الباحث ذلك إلى الاختلاف الجغرافي بين محافظات السلطنة من جهة، ومن جهة أخرى فإن الخدمات اللوجستية في مراكز التأهيل الحكومية ليست متساوية، إذ قد يحصل مركز تأهيل على دعم القطاع الخاص لمحور اللوجستيات في بُعد من أبعاده، فلا يجد صعوبة مثلما بقية المراكز في المحافظات التي لم تحصل على هذا الدعم من القطاعين الحكومي أو الخاص، وكذلك الحال في بُعد "الأنظمة والسياسات" في المحور الإداري، الذي يعتمد على دور القيادات العليا في كل محافظة على تدارك الصعوبات التي قد تواجه تلك المراكز ويقدموا لها العم الذي يحتاجونه، مما لا يشكل بعد ذلك صعوبة لهما في أبعاد المحور الإداري.

- مناقشة نتائج إجابة السؤال الأول:

المتعلق ب: "ما الصعوبات التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين المعنيين والعاملين بها؟"

- جاءت المتوسطات الحسابية للصعوبات الإدارية واللوجستية بمستوى صعوبات (متوسطة) على جميع الأبعاد عدا بُعد "الأنظمة والسياسات" جاء بمستوى صعوبة (بسيطة)، حيث ظهر مستوى الصعوبات في الأبعاد على التوالي من الصعوبات الكبيرة للصعوبات البسيطة على النحو الآتي: (النظام المالي، ثم المبنى والمرافق، ثم الأجهزة والمعدات، ثم الصيانة والتخزين والأمن، ثم الاتصالات والمراسلات، ثم النقل والمواصلات، ثم النظام الفني، ثم النظام الإداري، ثم استراتيجيات العمل، ثم شؤون الموظفين)، حيث أشارت النتائج إلى استجابات الموظفين على محوري الصعوبات تبعاً لتقديرات لكل فقرة من فقرات أبعاد الأداة، التي أظهرت في محور الصعوبات الإدارية ما يلي:

1. بُعد (الأنظمة والسياسات) حصلت (4 من 4) فقرات على استجابة "موافق".
2. بُعد (استراتيجيات العمل) حصلت (3 من 4) فقرات على استجابة "موافق"، وحصل (1 من 4) فقرات على استجابة "محايد".
3. بُعد (النظام الإداري) حصلت (3 من 4) فقرات على استجابة "موافق"، وحصل (1 من 4) فقرات على استجابة "محايد".
4. بُعد (النظام الفني) حصلت (2 من 4) فقرات على استجابة "موافق"، وحصل (2 من 4) فقرات على استجابة "محايد".
5. بُعد (النظام المالي) حصلت (2 من 4) فقرات على استجابة "محايد"، وحصل (2 من 4) فقرات على استجابة "لا أوافق".
6. بُعد (شؤون الموظفين) حصلت (2 من 4) فقرات على استجابة "موافق"، وحصل (2 من 4) فقرات على استجابة "محايد".

- وأشارت النتائج إلى استجابات الموظفين على محوري الصعوبات تبعاً لتقديرات كل فقرة في أبعاد الأداة، التي أظهرت في محور الصعوبات اللوجستية ما يلي:

1. بُعد (المبنى والمرافق) حصلت (5 من 5) فقرات على استجابة "محايد".
2. بُعد (النقل والمرافق) حصلت (1 من 3) فقرات على استجابة "موافق"، وحصل (2 من 3) فقرات على استجابة "محايد".
3. بُعد (الاتصالات والمراسلات) حصلت (1 من 3) فقرات على استجابة "موافق"، وحصل (2 من 3) فقرات على استجابة "محايد".
4. بُعد (الأجهزة والمعدات) حصلت (1 من 4) فقرات على استجابة "موافق"، وحصل (3 من 4) فقرات على استجابة "محايد".
5. بُعد (الصيانة والتخزين والأمن) حصلت (1 من 5) فقرات على استجابة "موافق"، وحصل (4 من 5) فقرات على استجابة "محايد".

ويتبين بأن بُعد (الأنظمة والسياسات) أقل الأبعاد صعوبةً في محور الصعوبات الإدارية، ويعزوا الباحث ذلك إلى المرونة التي تتمتع فيها مديريات التنمية الاجتماعية في تسير شؤون مراكز التأهيل التابعة لها، ويعتقد الباحث بأن نسبة عينة الدراسة شملت أعلى لدى الفنيين العاملين بالمراكز كان تقديراتهم مرتفعة لهذا البعد لكونهم على علاقة مباشرة مع أنظمة وسياسة العمل، أما أكبر الصعوبات حاز عليها بُعد "النظام المالي"، وهو ما اتفق عليه العديد من الدراسات، حيث أشار الموظفون إلى عدم موافقتهم على الفقرتين التاليتين: "أنظمة الأجور والمكافآت المستخدمة بالمركز عادلة ومجزية لكافة الكوادر العاملة"، و"المخصصات المالية الممنوحة للمركز تفي بتغطية الاحتياجات ومستلزمات عملية التأهيل بالمركز"، حيث يعزوا الباحث ذلك إلى عدم وجود سلم رواتب بين الموظفين الفنيين بمراكز التأهيل الحكومية، كما أن المراكز لا تستطيع تطوير برامجها وخدماتها في ظل محدودات المخصصات المالية الممنوحة لها، وهذا ما اتفقت عليه نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بادح وآخرون، 2013) التي أظهرت بأن الصعوبات الإدارية كانت أعلى في الجانب المالي، ثم الجانب الإداري، ثم الجانب الفني، وأيضاً مع دراسة (الجامودي، 2005) في حصول المشكلات الإدارية في مجال التمويل أعلى المجالات التي تواجه مدارس ومراكز التربية الخاصة في سلطنة عُمان، بينما اختلفت مع دراسات التالية: (الهويل، 2021؛ القمشوعية، 2020؛ حميد، 2020؛ الجامودي، 2005).

#### أولاً: المحور الأول: الصعوبات الإدارية

تشير تقديرات الموظفين إلى أن المتوسط الحسابي الكلي في محور الصعوبات الإدارية جاء بين مستويي الصعوبة (المتوسطة والبسيطة) على أبعاد الأداة وفقراتها، فقد ظهرت النتائج بأن أعلى الصعوبات في هذا المحور بُعد "النظام المالي" تلاه الأبعاد التالية: "النظام الفني، ثم النظام

الإداري، ثم استراتيجيات العمل"، حيث أن هذه النتيجة قد تشابهت مع دراسة (بادح وآخرون، 2013) في حصول الصعوبات المالية على أعلى الصعوبات تلاها الصعوبات الإدارية، ثم الفنية، كما تشابه مع دراسة (القمشوعية، 2020) في بُعد "التنظيم" بحصوله على درجة (متوسطة) في إدارة برامج التربية الخاصة، وكذلك فقد اتفقت مع دراسة (حميد، 2020) بحصول الصعوبات التي تواجه معلمي مراكز الاحتياجات الخاصة على الدرجة (المتوسطة)، وأما من حيث الاختلاف فقد اختلفت مع دراسة (القمشوعية، 2020) في بُعد "التخطيط" لحصوله على درجة (مرتفعة)، أما هذه الدراسة فقد حصل بُعد "الأنظمة والسياسات" على مستوى (بسيط)، كما اختلفت مع دراسة (الجامودي، 2005) التي تفاوتت درجة المشكلات الإدارية التي تواجه مدارس ومراكز التربية الخاصة بسلطنة عُمان بين الدرجتين: (المرتفعة والمتوسطة)، وكذلك الحال مع دراسة (المفيريح، 2021)، حيث حصلت المشكلات الإدارية على درجة (مرتفعة).

### ثانيًا: المحور الثاني: الصعوبات اللوجستية:

تشير تقديرات الموظفين إلى أن المتوسط الحسابي الكلي في محور الصعوبات اللوجستية جاء بمستوى صعوبات (متوسطة) على كافة أبعاد هذا المحور، حيث كان أعلى الصعوبات في بُعد "المبنى والمرافق"، ثم تلاه الأبعاد التالية: (الأجهزة والمعدات، ثم الصيانة والتخزين والأمن، ثم الاتصالات والمراسلات، ثم النقل والمواصلات). ويعزى الباحث عدم موافقة الموظفين حسب رأيهم في صعوبة بُعد "المبنى والمرافق" إلى المشكلات التي تعيق العمل التأهيل المتكرر نتيجة ضعف مباني مراكز التأهيل ومحدودية مرافقها خاصة القديم منها علمًا بأن أنشائها يعود إلى ما يقرب (35) عام، وأيضًا فإن الصعوبات اللوجستية الأخرى مرتبطة في الجانب المالي الذي أكد الموظفين على أنه أعلى الصعوبات الإدارية التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية، الأمر الذي يعيق عملية تشغيلها بما يكفل تأمين الاحتياجات اللازمة لتقدم خدماتها بالشكل الحسن. وهو ما تشابه إظهارته دراسات سابقة بأهمية الممارسات اللوجستية وإدارتها المتمثلة في ممارسة (النقل، والتخزين، والتوريد) وأثرها على تحسين أداء وجودة الخدمة بالمنظمة، كما في الدراسات: (حوا، 2013؛ Lui, 2008؛ Li, Suhong, 2006).

وعليه، فإنه يتضح من خلال النتائج بأن مراكز التأهيل الحكومية تواجه مستوى صعوبات إدارية متفاوتة بين (البسيطة والمتوسطة) على فقرات الأداة، حيث حصل جميع فقرات بُعد "الأنظمة والسياسات" على تقدير (موافق)، كما حصل نصف عدد فقرات بُعد "النظام المالي" على تقدير (لا أوافق)، في حين جاء تقديرات العينة بين فقرات بقية الفقرات الأخرى بين (موافق ومحيد) على بقية الأبعاد الأخرى، فقد جاء عدد الفقرات التي كان تقديرات الموظفين عليها (موافق) في محور الصعوبات الإدارية هي (14) فقرة، بينما تقدير (محيد) هي (8) فقرات، في حين تقدير (لا أوافق) هي (2) فقرة، أما عدد الفقرات التي كان تقديرات الموظفين عليها (موافق) في محور الصعوبات اللوجستية هي (8) فقرات، بينما تقدير (محيد) هي (14) فقرة، وهنا نلاحظ بأن أغلب آراء الموظفين على محور الصعوبات الإدارية يرون تقدير (موافق) على فقرات الأداة، أما الباقيون فكانت تقديراتهم (محيد)، وبعضهم يرى تقدير (لا أوافق) على فقرتين في بُعد "النظام المالي"، أما أغلب آراء الموظفين في محور الصعوبات اللوجستية كانت تقديراتهم (محيد)، والباقيون يرون تقدير (موافق) على فقرات أداة محور الصعوبات اللوجستية، هذا مما يشكل -بلا شك- صعوبات إدارية على سير العمل بهذه المراكز؛ بسبب محدودية الدعم المالي للمراكز والمكافآت للكوادر العاملة بها، أما التباين بآراء الموظفين فقد جاء حسب رأي الباحث إلى عدم وضوح الأنظمة الإدارية والفنية والمالية لديهم، الأمر الذي يعكس وجود ضبابية في التعليمات المتبعة لدى الموظفين على إدارة هذه المراكز؛ وذلك لعدم توفر لائحة تنظيمية واضحة ومحددة لسير العمل بها سواءً ماليًا أو إداريًا أو فنيًا، هذا إضافة إلى تعدد وتنوع البيئات الاجتماعية والثقافية بين تلك المراكز.

### 5.1.2 مناقشة نتائج السؤال الثالث (أ):

المتعلق بـ: "هل لديك ملاحظات أخرى تتعلق بالصعوبات والتحديات التي تواجه مراكز التأهيل؟".

يظهر الجدول (12) بعد حصر الصعوبات في (21) بُعد حسب تقديرات عينة الدراسة، وتصنيفهم في سبعة مجالات رتبت ترتيبًا تنازليًا وفق تكرارها، المتمثلة في الآتية: أولها (التجهيزات والمستلزمات): التي اتفقت مع الدراستين التاليتين: (Miedijensky, 2018؛ دانفورث وناريان، 2015)، ثانيها (الموارد البشرية): التي اتفقت مع الدراسات التالية: (الهويل، 2021؛ عسيري، 2017؛ Ned et al., 2017)، ثالثها (البنية التحتية)، رابعها (سياسة وآليات العمل): التي اتفقت مع الدراستين التاليتين: (القمشوعية، 2020؛ عسيري، 2017)، خامسها (تطوير العمل وتحسينه): التي اتفقت مع دراسة: (Vlachou, Didaskalou & Kontofryou, 2015)، سادسها (النظام الإداري): التي اتفقت مع الدراسات التالية: (الهويل، 2021؛ المفريج، 2021؛ أبو عرار، 2021؛ دانفورث وناريان، 2015؛ Vlachou, Didaskalou & Kontofryou, 2015)، سابعها (النظام المالي): التي اتفقت مع الدراسات التالية: (الهويل، 2021؛ بادح وآخرون، 2013؛ الجامودي، 2005).

ويعزو الباحث تلك الصعوبات الأخرى التي قدمها المستجيبين على الأداة إلى أن العينة الأكبر كانت من موظفات مراكز التأهيل مما يدل على أن لمتغيرات الدراسة أثر في نتائجها بالإضافة إلى أن لحجم العينة تأثير في تقديرات واستجابات العينة، حيث أن النتائج أظهرت بأن الصعوبات الإدارية المتعلقة بالمادية مثل: نقص المستلزمات، والكوادر، وقاعات التأهيل والخدمات أكثر أهمية من الصعوبات الإدارية المتعلقة بسياسات العمل واستراتيجياته والشؤون المالية؛ وذلك لأنهم يرونها بأنها أساسية أكثر من الصعوبات الأخرى الثانوية.

### 5.1.3 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

المتعلق بـ "هل تختلف هذه التحديات والمشكلات باختلاف (النوع الاجتماعي (الجنس)، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مكان العمل، سنوات الخبرة، المنطقة الجغرافية (المحافظات))؟".

1. المتغير حسب النوع الاجتماعي (الجنس): يظهر الجدول (16) عدم وجود فروق دالة احصائيًا بين متوسطات محور الصعوبات الإدارية واللوجستية وجميع أبعادها تعزى لمتغير الجنس، وتلك النتائج اتفقت مع دراسة (بادح وآخرون، 2013)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تقديرات عينة الدراسة يواجهون نفس الصعوبات الإدارية واللوجستية بمراكز التأهيل الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية.
2. المتغير حسب (الفئة العمرية): يظهر الجدولان (17، 18) وجود فروق دالة احصائيًا بين متوسطات محور الصعوبات الإدارية على بُعد "النظام الفني" يعزى لمتغير الفئة العمرية لصالح (فوق 50) عام، ويعزو الباحث ذلك انسجامًا مع طول خبرة الموظفين من تلك الفئة العمرية، بالإضافة إلى النظرة الشمولية للأبعاد التي ينظر إليها من هم في هذا السن، وهو ما اتفقت معه دراسة (أبو صافية، 2020)، حيث كانت المتوسطات الأعلى بالفئة العمرية (أقل من 30) عام في كافة الأبعاد عدا بُعد (النظام الفني، المبنى والمرافق، والاتصالات والمراسلات) التي جاءت أعلى بالفئة العمري (فوق 50) عام، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تقديرات عينة الدراسة كانت الأقل في تلك الفئتين مما لا تظهر فروق إحصائية لقلة نسبتهم بالمقارنة مع نسبة عينة الفئة العمرية بين (30 - 50) عام، الأمر الذي يشير إلى تأثير حجم عينة الدراسة على نتائجها، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الصعوبات الإدارية واللوجستية التي يواجهها الموظفون المعنئين والعاملين بمركز التأهيل الحكومية هي صعوبات تقديرية تتوافق مع عينة الدراسة تبعًا لمتغير الفئة العمرية، الأمر الذي يكرر نفسه في تأثير حجم عينة الدراسة على نتائجها.

3. المتغير حسب (المستوى التعليمي): يظهر الجدولان (19، 20) وجود فروق دالة احصائيًا بين متوسطات محور الصعوبات الإدارية على بُعد "النظام الفني" يعزى لمتغير المستوى التعليمي لصالح حملة المؤهل العلمي (دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية))، بينما لا توجد فروق في المتوسطات لبقية أبعاد الدراسة، الأمر الذي يكرر نفسه في متغير الفئة العمرية، التي تؤكد تأثير حجم عينة الدراسة على نتائجها، بينما

يعزو الباحث ظهور تلك النتيجة إلا أن حمل شهادة الدبلوم لديهم معرفة محدودة في بُعد "النظام الفني"، ومن الوارد أن يكون هذا هو التباين في النتائج على فقرات الدراسة في هذا البعد.

4. **المتغير حسب (مكان العمل):** يظهر الجدول (21) وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية واللوجستية على

محوري الدراسة في بُعد "النظام الفني" تعزى لمتغير مكان العمل لصالح (مديريات التنمية الاجتماعية)، إلا أنه لا توجد فروق في المتوسطات لبقية أبعاد الدراسة، حيث كانت أغلبها الأعلى مكان العمل (مديرية التنمية الاجتماعية) عدا الأبعاد التالية: (النظام الإداري، النظام المالي، شؤون الموظفين، الاتصالات والمراسلات) حيث جاءت متوسطاتها الأعلى ضمن مكان العمل (دائرة التنمية الاجتماعية) والأكثر في محور الصعوبات الإدارية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تقديرات عينة الدراسة لدى أماكن العمل هم أقل عددًا من عدد عينة الدراسة لدى أماكن عمل (مراكز تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة)، ويرجح الباحث ذلك لكون فارق المتوسطات جاء في هذه الأبعاد نظرًا لأهمية هذا المحور لديهم لأن مهامهم إدارية في تلك المراكز، كما أن الصعوبات الإدارية في بُعد "النظام الفني" يعود إلى نظر القيادات العليا لأهمية هذا البعد في مجال التأهيل في تلك المراكز، وتكمن تلك الأهمية من وجهة نظر الباحث في كونها الأهم في معالجة الصعوبات التي تواجهها تلك المراكز ميدانيًا.

كما يظهر الجدول (22) فروق دالة إحصائياً على بُعد "المبنى والمرافق" بين المجموعات عند تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ويعزو الباحث ذلك إلا أن مراكز التأهيل الحكومية تحتاج إلى الاهتمام بها باستمرار، لكون أن أغلبها ذات بناء قديم حيث كان أول مركز تم إنشائه لرعاية وتأهيل المعوقين مهنيًا في عام 1987/1988م، رغم أنه يتم إجراء صيانة دورية لتلك المباني. وعند إجراء اختبار (ت) على أبعاد الدراسة أظهر الجدول (23) فروقاً بين المتوسطات في الأبعاد التالية: (استراتيجيات العمل، النقل والمواصلات، الاتصالات والمراسلات، والصيانة والتخزين والأمن)؛ وهذا ما يؤكد أن مكان العمل له أثر في نتائج الدراسة المشار إليه سابقاً، ويعزو الباحث إلى الفروق في تلك الأبعاد لكون أهميتها في العمل التأهيلي داخل تلك المراكز، وتكمن الصعوبة في الإدارة اللوجستية المتعلقة بهذه الأبعاد، فضلاً عن بُعد استراتيجيات العمل المندرج تحت الصعوبات الإدارية.

5. **المتغير حسب (سنوات الخبرة):** يظهر الجدولان (24، 25) وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية واللوجستية

على محوري الدراسة في بُعد "النظام الفني" تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (أقل من 5 سنوات)، إلا أنه لا توجد فروق في المتوسطات لبقية أبعاد الدراسة، مما يدل على عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية واللوجستية على محوري الدراسة وجميع أبعادها تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إلا أنه توجد فروق في المتوسطات لكل بُعد من أبعاد الدراسة، حيث كانت أغلبها الأعلى سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) في محور الصعوبات الإدارية، عدا الأبعاد التالية: (النظام الفني، المبنى والمرافق، النقل والمواصلات، الاتصالات والمراسلات، الأجهزة والمعدات) حيث جاءت متوسطاتها الأعلى ضمن سنوات الخبرة (بين 5 - 10 سنوات) وهي الأكثر في محور الصعوبات اللوجستية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تقديرات عينة الدراسة لدى سنوات الخبرة لهما هي أقل عددًا من عدد عينة الدراسة لدى سنوات الخبرة (فوق 10 سنوات)، إلا أن تلك النتائج قد اختلفت مع نتائج دراسة (بادح وآخرون، 2013)، التي أشارت هذا الاختلاف لصالح الخبرات التي تزيد خبرتها عن (10 سنوات)، وكذلك مع دراسة (أبو صافية، 2010) التي أظهرت وجود فروق دالة بين سنوات الخبرات (أقل من 5 سنوات، وأكثر من 5 سنوات خبرة) لصالح الأكثر خبرة، بينما أظهرت الدراسة الحالية توجد فروق في المتوسطات لكل بُعد من أبعاد الدراسة، حيث كانت أغلبها الأعلى سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) في محور الصعوبات الإدارية، عدا الأبعاد التالية: (النظام الفني، المبنى والمرافق، النقل والمواصلات، الاتصالات والمراسلات، الأجهزة والمعدات) حيث جاءت متوسطاتها الأعلى ضمن سنوات الخبرة (بين 5 - 10 سنوات) وهي الأكثر في محور الصعوبات اللوجستية. ويعود ذلك إلى أن الحكم من عينة الدراسة ناتج عن خبراتهم التي يمارسونها ضمن فقرات الأداة.

6. المتغير حسب (المنطقة الجغرافية): يظهر الجدول (26) وجود فروق دالة احصائيًا بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية واللوجستية على محوري الدراسة في بُعد "النظام الفني" تعزى للمنطقة الجغرافية (المحافظات) لصالح (محافظة الظاهرة)، إلا أنه لا توجد فروق في المتوسطات لبقية أبعاد الدراسة، إلا أنها توجد فروق في المتوسطات لكل بُعد من أبعاد الدراسة في كل المحافظات. قد يعود ذلك نتيجة للتنوع الاجتماعي في سلطنة عُمان، وتعدد الثقافات في مناطقها. ويعزو الباحث ذلك إلى محدودية الخدمات في بعض المناطق الجغرافية في السلطنة، بالإضافة إلى وجود صعوبات أكثر من باقي المحافظات في مجال التأهيل.

كما يظهر الجدول (27) وجود فروقًا ظاهرة بين المتوسطات بين المجموعات عند حساب التباين الأحادي (ANOVA) في الأبعاد التالية: (الأنظمة والسياسات، استراتيجيات العمل، النظام الإداري، النظام المالي، شؤون الموظفين، المبنى والمرافق، النقل والمواصلات، الاتصالات والمراسلات، الأجهزة والمعدات، الصيانة والتخزين والأمن) عدا بُعد (النظام الفني)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات المنطقة الجغرافية (المحافظات) في جميع الصعوبات التي تواجه مراكز التأهيل.

كما يظهر الجدول (28) مقارنات بعدية على أبعاد الدراسة لمتغير المنطقة الجغرافية بواسطة اختبار (Tukey)، حيث أظهرت الدراسة أن محافظة الظاهرة أظهرت فروق لصالحها في أبعاد الدراسة التالية: (الأنظمة والسياسات، النظام الإداري، والنظام الفني، وشؤون الموظفين)، ويعزو الباحث ذلك إلى نقص الخبرات لدى الكوادر العاملة بالمحافظة، أو وجود حاجة ماسة لديهم في مزيد من برامج التوعية والتوجيه في هذه الأبعاد بالمحور الإداري، وأظهرت فروق لصالح محافظة مسقط في الأبعاد التالية: (استراتيجيات العمل، الأجهزة والمعدات، والصيانة والتخزين والأمن)، ويعزو الباحث بأن عينة الدراسة بالمحافظة هي بين الإدارات الإشرافية والكوادر العاملة في تباين في تقديراتهم على بقية الأبعاد، أما بالأبعاد الثلاثة التي أظهرتها الدراسة ناتج عن تقديرهم لما يجدونه من صعوبات متعلقة باللوجستيات، فضلاً عن استراتيجيات العمل التي يحتاجونها في تبسيطها، وأظهرت فروق لصالح محافظة مسندم في الأبعاد التالية: (النظام المالي، المبنى والمرافق، والاتصالات والمراسلات)، ويعزو الباحث تلك الصعوبات التي أظهرتها العينة بمحافظة مسندم إلى وجود احتياج مالي يفي بالحاجات الأساسية المرتبطة بإدارة اللوجستيات مثل (المبنى والمرافق، والاتصالات والمراسلات)، وأظهرت فروق لصالح محافظة ظفار في بُعد: (النقل والمواصلات)، ويعزو الباحث إلى اتساع المناطق الجغرافية وتباعد السكاني بالمحافظة.

#### 5.1.4 مناقشة نتائج السؤال الثالث (ب):

المتعلق ب: "ما هي الحلول والمقترحات الممكنة لتغلب على المشكلات التي تظهرها نتائج هذه الدراسة؟".

أظهرت النتائج حلول ومقترحات من وجهة نظر عينة الدراسة، تم فرزها وتصنيفها في محورين من الحلول، هما: (الإدارية والفنية، واللوجستية)، موزعين في ستة مجموعات متمثلة في الآتي:

أ- الحلول المتعلقة في المحورين الإداري والفني، تضمنت (4) مجموعات، هما:

1. سياسة العمل التأهيلي وتعليماته: حيث يتضح من خلال الحلول للمجموعة الأولى بأن أعلاها: (توسيع الخدمات، وتكثيف الزيارات الميدانية، ونقل الخبرات)، إذ أن المجموعة الأولى: (سياسة العمل التأهيلي وتعليماته) أتفقت مع محور الصعوبات الإدارية الأولى بدرجة مرتفعة في بُعد: (الأنظمة والسياسات)، كما حددته لاحقًا عينة الدراسة في الصعوبات الأخرى المتمثل بـ: (سياسة العمل وآلياته) في صعوبة النظام التأهيلي وزيادة عدد الحالات، وقد اتفقت هذه المجموعة بتوصياتها ومقترحات الدراسات التالية: (الهويمل، 2021، Vlachou، Didaskalou & Kontofryou، 2015؛ بادح وآخرون، 2013). ويعزو الباحث بأهتمام تقديرات المستجيبين للحلول في هذه المجموعة

إلى الضعف الذي لمسناه عينة الدراسة من الصعوبات الإدارية التي تواجه مراكز التأهيل، وهي أكثرها صعوبات لما لها الأثر في إضعاف العملية التأهيلية والعمل الإداري بتلك المراكز، مما يؤكد على الأهتمام بمعالجة هذه الصعوبة.

2. الكوادر البشرية: يتبين في حلول المجموعة الثانية بأن أعلاها تمثل بـ: (توفير كوادر فنية متخصصة، وتعزيز الكوادر الفنية، وتعيين كوادر أنشطة متخصصة)، وهي تتفق مع الصعوبات الإدارية بدرجة مرتفعة في بُعد: (شؤون الموظفين)، وأيضاً مع ثاني الصعوبات الأخرى: (الموارد البشرية) المتمثلة في صعوبة كوادر فنية مؤهلة، وقد اتفقت هذه المجموعة بتوصياتها ومقترحات دراسة (الهويل، 2021)، يعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة عمل مراكز التأهيل تنحصر في تقديم خدمات فنية متخصصة للأشخاص ذوي الإعاقة أو الأطفال ذوي التأخر النمائي من خلال فريق متعدد التخصصات، مما يربط الحاجة بتوفير كوادر متخصصة إدارياً وفنياً في هذه التخصصات وأن يتم الإشراف على العاملين في تقديم هذه الخدمات وفق رؤية شاملة على أن يتم تحسينها باستمرار لذا تعد هذه الحلول هي الملائمة من وجهة نظر الموظفين المعنيين والعاملين ويلتمسون الحاجة لها باستمرار.

3. تحسين سياسة العمل الإداري وتطويرها: وقد اتفقت هذه المجموعة بتوصياتها ومقترحات دراسة (العاني، 2014)، ويعزو الباحث ذلك لأهمية تعزيز وتطوير أنظمة عمل مراكز التأهيل ليصبح نموذجاً مماثلاً بين المراكز بطريقة تنظم المدخلات والعمليات والمخرجات المتوقعة من هذه المراكز، بينما تعد من الحلول الأهم توفير اللوائح التي تنظم العمل وتتضمن تفويض الصلاحيات بالميدان للعاملين بهذه المراكز التي لا تتناسب ظروف عملها بحسب التنوع الجغرافي وطبيعة المناطق التي تعمل بها هذه المراكز. كما تعزز الحلول المسؤولية المجتمعية بما يضمن توسيع فئات المستفيدين من الخدمات المقدمة من هذه المراكز وبما يحقق دمج الأطفال ذوي الإعاقة والتأخر النمائي مع غيرهم من الأطفال من غير ذوي الإعاقة.

4. تحسين سياسة العمل الفني وتطويرها: وقد اتفقت هذه المجموعة بتوصياتها ومقترحات الدراسات التالي: (المفيريح، 2021؛ بادج، 2013؛ Ned et al., 2017)، يعزو الباحث ذلك إلى أن تحسين جودة الخدمات المقدمة يعد مطلباً إدارياً في المؤسسات في العصر الحديث، ويتوفر على المستوى الإقليمي والعالمي تجارب ناجحة ومؤثرة في تلبية هذا التحسين المستمر في المؤسسات الاجتماعية عامة ومراكز التأهيل على وجه الخصوص، وبحسب المقترحات الخاصة بتحسين جودة الخدمات من خلال الحوسبة وتوسيع الخدمات وتوفير أشكال من الخدمات أكثر حداثة بما يلبي متطلبات واحتياجات المستفيدين من هذه المراكز وبما يوافق التشريعات المحلية والدولية ضمن منظومة من المعايير القابلة للقياس والملائمة للبيئة العمالية.

ب- الحلول المتعلقة بمحور اللوجستيات: تضمن محورين، هما:

1. المستلزمات الإدارية والمالية والمادية: وقد اتفقت هذه المجموعة بتوصياتها ومقترحات الدراسات التالي: (المفيريح، 2021؛ الحاج وآخرون، 2016؛ حوا، 2013؛ دانفورث وناريان، 2015؛ Li, Suhong, 2006)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمل في مراكز التأهيل عمل مستدام وبحاجة لتنفيذ خطط للصيانة الدورية والوقائية بالمراكز بما يحقق ضوابط السلامة العامة للمستفيدين من خدمات المراكز ومقدمي الخدمات والزوار، بالإضافة للتجديد المستمر الذي يلبي رضى المستفيدين وأسرهم والمجتمع المحلي للخدمات التي يقدمها المركز وتلبية حقوقهم في التصميم الشامل للمبنى وتوفير المباني المهيأة التي تناسب تنوع المستفيدين بما يحقق شمول الجميع وقبولهم دون قيود أو شروط مسبقة.

2. التجهيزات المكانية: كما يظهر للباحث من جهة الأهمية الكبيرة لهذه التوصيات من وجهة الموظفين المعنيين والعاملين لما لها كبير الأثر في تحسين البنية التحتية باستمرار نحو تقديم خدمات تحقق الحد الأدنى من الخدمات وتضمن الرفاهية للمستفيدين وأسرهم والعاملين في هذه المراكز مقارنة بمستوى المراكز الإقليمية وبعض المراكز على المستوى المحلي، إن الدور الأهم لهذه المراكز أنها بديل ملائم لتقديم خدمات

متنوعة صحية وتعليمية واجتماعية وهذا التنوع لا يتوفر في مراكز مشابهة على المستوى العام مما يؤكد أهمية تلبية هذه الحلول كمتطلب أساسي لتحقيق الصورة المشرقة لمؤسسات تتبع لوزارة لها وزنها وأهميتها على المستوى المحلي والإقليمي.

## 5.2 ثانياً: توصيات الدراسة وتوصياتها:

في ضوء نتائج الدراسة وتفسيرها يوصي الباحث ما يلي:

### أولاً: توصيات متعلقة في المحور الإداري:

1. اهتمام القيادات العليا بوزارة التنمية الاجتماعية في الأنظمة والسياسات التنظيمية لمراكز التأهيل الحكومية، من خلال إصدار لوائح وهياكل تنظيمية حديثة، وصدور تعليمات محددة وموحدة لنظام العمل التأهيلي.
2. توفير كادر إشرافي فني مؤهل لكل مديريات التنمية الاجتماعية توكل إليهم المتابعة والإشراف والدعم الفني لمراكز التأهيل الحكومي بالمحافظة.

3. زيادة المخصصات المالية لمراكز التأهيل الحكومية مع زيادة مساحة المرونة في الإنفاق؛ لتلبية النقص وسد الاحتياجات.
4. دعم مراكز التأهيل الحكومية بكل الوسائل والأدوات والأجهزة اللازمة لتنفيذ برنامج وخدمات التأهيل والعلاج بها.
5. مراجعة احتياجات مراكز التأهيل الحكومية من الكوادر الإدارية أو الفنية أو المدربين المؤهلين، والعمل على سد الاحتياجات بالسرعة الممكنة.

#### ثانيًا: توصيات متعلقة في المحور اللوجستي:

1. رفع المخصصات المالية لمراكز التأهيل الحكومية في الجوانب اللوجستية الضرورية والهامة لتسيير أعمالها.
2. زيادة الرواتب ومكافئات الموظفين العاملين بمراكز التأهيل الحكومية.
3. زيادة الاهتمام بالبيئة المكانية لمراكز التأهيل الحكومية ومرافقها من حيث زيادة إتساعها، وتوفير قاعات إضافية، وصيانة مبانيها ومرافقها باستمرار.
4. زيادة عدد الحافلات التي تلبى توفير النقل لكافة المناطق المحيطة بالمراكز، والتي تخدم برامج وأنشطة وخدمات المركز.
5. توفير كافة وسائل الاتصال والتواصل الفعالة بمراكز التأهيل مع الجهات ذات العلاقة.

#### ثالثًا: توصيات متعلقة بالبحوث والتطوير:

1. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بالصعوبات الإدارية واللوجستية الأخرى التي لم تتناولها هذه الدراسة.
2. التركيز على الدراسات التي تهدف إلى الكشف عن إدارة اللوجستيات بمراكز التأهيل الحكومية.
3. التعرف على وجهات نظر أولياء أمور الأشخاص ذوي الإعاقة في الجوانب الإدارية والفنية واللوجستية المقدمة بمراكز التأهيل الحكومية.

#### الخاتمة:

تعتبر المؤسسات العامة في أي دولة تسعى للرفي والحضارة هي الشريان الرئيسي لجسم الدولة، فكلما كانت تلك المؤسسات سليمة ومتعافية من تحدياتها فإنها ستتنبض في نشاط وتعلو همتها لما تصبو إليه الدولة، وكلما عانت واثقلتها صعوبات في أنظمتها الإدارية أو اللوجستية أو كليهما، كلما تأخر إنتاجها، ولما تكن تلك المؤسسة خدماتية فإن المعضلة تصبح أعظم لما سيكون لذلك أثر على تقديم الخدمة للمنتفعين من أبناء الدولة، ولأجل ذلك تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على مؤسسة عامة تنموية هامة في سلطنة عُمان الحبيبة، فخصت الدراسة وزارة التنمية الاجتماعية لدراسة الصعوبات الإدارية واللوجستية التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية المعنية بشؤون الأشخاص ذوي الإعاقة من وجهات نظر الموظفين العاملين والمعنيين بتلك المراكز.

وتكاد لا تخلو أي مؤسسة خدمتية مختلفة بالقطاعات الحكومية أو الخاصة أو الأهلية من وجود صعوبات أثناء إدارتها أو تشغيل أنظمتها الإدارية واللوجستية، إلا أن تلك الصعوبات أو التحديات تظهر بدرجات متفاوتة بين المرتفعة إلى البسيطة، كما أظهرته نتائج هذه الدراسة في وجود صعوبات متفاوتة بين محورها الإداري واللوجستي واختلفت بدرجة متوسطة وبسيطة فيما بين أبعادهما، فكانت الصعوبة بالمستوى المتوسط والأعلى في المحور الإداري المتمثل في البعد المالي، أما المتوسطة المستوى الأكثر تميز كانت للمحور اللوجستي المتمثل في الأبعاد التالية: (المبنى والمرافق، ثم الأجهزة والمعدات، ثم الصيانة والتخزين والأمن، ثم الاتصالات والمراسلات، ثم النقل والمواصلات)، ثم تلاه الصعوبات بالمستوى المتوسط والأقل في المحور الإداري بالأبعاد التالية: (النظام الفني، ثم النظام الإداري، ثم استراتيجيات العمل، ثم شؤون الموظفين)، بينما كان مستوى الصعوبة البسيط في المحور الإداري لبعدهم (الأنظمة والسياسات).

مما يدل على أن الصعوبات التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية قد اختلفت مستوياتها بين المتوسط والبسيط، وكان الحظ الوفير في الجانب المالي، وحيث أن أي قطاع يعتمد بصورة واضحة على مصدر التمويل في إدارة أنظمتها التشغيلية سواء الإدارية منها أو اللوجستية، فكلما كان الدعم أو المخصصات المالية الحكومية محدودة كانت الصعوبات أعلى خاصة لو كانت المؤسسة خدمتية مثل وزارة التنمية الاجتماعية؛ لأن ميزانية الخدمات عمومًا لم تعد كافية لتغطية كافة الأنشطة التي تنتجها مراكز التأهيل نتيجة زيادة الطلب على هذه الخدمات المجانية، أو نتيجة ارتفاع تكاليف التشغيل الإدارية واللوجستية فيها، فضلاً عن سياسة عدم تحميل أولياء أمور الأشخاص ذوي الإعاقة المنتفعين بأي ثمن مقابل الخدمة، ومع عدم توفر التمويل الكافي والمحدد للمخصصات من ميزانية التمويل الحكومي الأمر الذي قد ينعكس على كفاءة الخدمات المقدمة كمًا وكيفًا. والأمر الآخر الذي يعتبر أساسي في عملية إدارة مؤسسات مراكز التأهيل الحكومية هي توفر الأنشطة اللوجستية المتعلقة بتشغيل أنظمة العمل بتلك المراكز ابتداءً من جودة المباني ومرافقها، وتجهيز مكوناتها المادية المتمثلة في توفير أعلى الكفاءات في الأجهزة والمعدات، والاتصالات والمراسلات، والنقل والمواصلات، إذ أن توفرها سيزيد تقديم الخدمة ويحسنه وأما النقص أو المحدودية فيها سيبترك أثر على جودة الخدمات لمنتفعيها.

وختامًا يمكن القول بأن المؤسسات الاجتماعية بالدولة تعتمد بالدرجة الأساسية على إدارة النظام الإداري واللوجستي في تسير أنشطتها الخدمتية، وأن تسهيل العمل بهما وتوفير الاحتياجات التي تدعم العاملين بها على تيسير العمل بها سيؤثر بإيجابي على مستوى الخدمة ويحقق الجودة بالشكل المطلوب، في حين كلما صعبت على العاملين بها إدارة تلك المؤسسات لأسباب قد تكون إدارية أو لوجستية أو كليهما معًا ستزيد أعبائها وتقل إنتاجيتها على حساب جودة الخدمة المقدمة لمنتفعيها، لذا لزم البحث والدراية فيما يُصعب سير العمل بتلك المراكز، والسعي وراء التغلب على تلك الصعوبات لتحقيق أهدافها المرجو بالشكل الحسن.



## المراجع والمصادر:

### 6.1 أولاً- الكتب والمراجع باللغة العربية:

1. القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية: 105.
2. أبو صفية، سلوى سعيد، (2010)، تقييم خدمات التدخل المبكر في مراكز ومؤسسات التربية الخاصة في الأردن للأطفال المعاقين سمعياً في ضوء المعايير العالمية، رسالة ماجستير منشورة. جامعة عمان العربية، المملكة الأردنية الهاشمية.

3. أبو عرار، ختام شحده؛ أبو عرار، هشام نايف؛ أبو عرار، منعم عليان، (2021)، التحديات التي تواجه مدرء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع: دراسة تطبيقية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، العدد (69)، 2021/7م.
4. أحمد، إبراهيم أحمد، (2000)، القصور الإداري في المدارس-الواقع والعلاج، دراسة منشورة، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
5. إدريس، ثابت عبدالرحمن، (2003)، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
6. إدريس، ثابت عبدالرحمن، (2006)، إدارة الأعمال اللوجستية - الإمداد والتوزيع، ط1، مكتبة جامعة القاهرة، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
7. الحاج، الصديق موسى؛ وعلي، الطاهر أحمد، (2016)، أثر أبعاد الإدارة اللوجستية في تحسين الخدمة -دراسة حالة بنك النيل الأزرق المشرق، بحث مقدم في مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
8. الجامودي، سليمان عبدالله، (2005)، المشكلات الإدارية التي تواجه مدارس ومراكز التربية الخاصة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة بجامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
9. حميد، صدام محمد؛ وأمين، زبير محمد، (2020)، الصعوبات التي تواجه معلمين ومعلمات مراكز ذوي الاحتياجات الخاصة أثناء التدريس من وجهة نظرهم، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد (16)، العدد (3).
10. حوا، فهد إبراهيم جورج، (2013)، أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن - دراسة حالة على شركة باسيفيك انترناشونال لاينز/ الأردن، رسالة ماجستير منشور بجامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
11. خضر، محمود، (2015)، إدارة الأعمال اللوجستية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
12. خليل، نبيل سعد، (2014)، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
13. خميس، آدم إسماعيل، (2014)، تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
14. درويش، كمال الدين وحسنين، (2004)، موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد -الجودة والعمولة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة إلى المجلد الأول-، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
15. دانفورت وناريان، (2015)، الأسس المفاهيمية للإعاقة الذهنية، مجلة المجال الجديد للتعليم الشامل العدد (1)25، 70-85، الولايات المتحدة الأمريكية.
16. رونالد إتش بالو، (2006)، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية.
17. الشبلي، هيثم محمود؛ الخزاعي، حسين؛ جابر، نصر الدين، (2011)، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية (أنموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 2011، العدد 35 (30).
18. شتا، السيد علي، (1999)، الفساد الإداري ومجتمع المستقبل، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
19. الشماع، خليل محمد، (2002)، مبادئ الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

20. شوقي، شادلي، (2008)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
21. العاني، مها عبد المجيد، والطار أسعد تقي، (2014)، التحديات التي تواجه الشباب ذوي الإعاقة في مؤسسات القطاع الخاص بسلطنة عمان، الملتقى الرابع عشر للجمعية الخليجية للإعاقة، إمارة دبي، الإمارات العربية المتحدة.
22. عبود، علي، (2009)، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي: دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتميز الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
23. العتيبي، سهر بنت فايق، (2019)، معوقات تنظيم العمل الإداري، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)، العدد (10).
24. عسيري، سلوى محمد، (2017)، معوقات العمل في مراكز التدخل المبكر من وجهة نظر المعلمات والوالدين وأساليب علاجها في المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير منشورة، مجلة التربية الخاصة والتأهيل، مصر، المجلد (5)، العدد (17).
25. عمر، أحمد مختار، (2008)، "معجم اللغة العربية المعاصرة"، كتاب إلكتروني غير مفهرس، عالم الكتب للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، مستل من الموقع الإلكتروني: <https://shamela.ws/book/29511>.
26. القمشوعية، سامية؛ لاشين، محمد؛ الكيومية، أمل؛ محمد، نسرين، (2020)، واقع إدارة برامج التربية الخاصة بسلطنة عمان في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر مديريها، المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، المجلد (4)، العدد (14)، نوفمبر 2020.
27. المصري، مرزان، (2007)، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، دولة فلسطين.
28. المفيريج، نوره بنت سلطان، (2021)، المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه المعلمات في مراكز الرعاية النهارية بمدينة الرياض، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (37) العدد (1)، (2021/1).
29. الهادي، طاهر محمد، (2020)، إدارة أزمة كوفيد 19 في الجامعات المصرية: نقص لوجستي أم فشل إستراتيجي؟، مجلة كلية التربية، (8) (23)، جامعة العريش، مصر.
30. الهويل، موزي سعود عبد العزيز، (2021)، التحديات التي تواجه قادة مدارس التربية الخاصة: مراجعة أدبية، مجلة التربية الخاصة والتأهيل، المجلد (12)، العدد (41)، الجزء (2).

## 6.2 ثانيًا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Anderson, R and Jerman, R (2001)"The Influence of Logistic Management on Quality Service "Journal of logistic and Transport, Vol.34, No.2.
2. Badah, A., AL-Awawdeh,A., Alkhroush,L., Alshobaki,N.(2013). **Difficulties Facing The Educational Supervision Processes In The Public Schools Of The Governorate Of Jarash Directorate Of Education**, Journal of International Education Research – Third Quarter, 3 (9), 223 – 234
3. David .F (2008)"Logistics Service Quality: A new way to loyalty"Vol.8, No.5.

4. Li, Suhong. (2006). **the Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance**. Computer Information Systems Working Papers.
5. Liu.D(2008)"**Balance of Customer Loyalty ,Satisfaction and Logistic Cost** "Conference Publications ,Vol.4,No.8
6. Lowe, D (2002). "The Dictionary of Transport and Logistics", the Institute of Logistics' Journal Logistics Management.
7. Miedijensky, S. (2018). "**Learning environment for the gifted –What do outstanding teachers of the gifted think?**" Gifted Education International. 34(3). 222–244.
8. Ned, L., Cloete, L & Mji, G., (2017). "**The experiences and challenges faced by rehabilitation community service therapists within the South African Primary Healthcare health system**", African Journal of Disability 6(0), a311. [https:// doi.org/10.4102/ajod.v6i0.311page -11](https://doi.org/10.4102/ajod.v6i0.311page-11).
9. Vlachou, A., Didaskalou, E & Kontofryou, M., (2015). "**Roles, duties and challenges of special/ support teachers at secondary education: implications for promoting inclusive practices**", European Journal of Special Needs Education. 30(4). 551–564.

### ثالثاً: مواقع الشبكة (الإنترنت):

1. العشماوي، محمد عبد الفتاح (2010)، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأنشطة اللوجستية**، مقال في منتدى المحاسبين المصريين الإلكتروني، عبر الرابط الإلكتروني: <https://www.aliahmedali.com/forum/showthread.php?t=27675>
2. موقع وزارة التنمية الاجتماعية الإلكتروني-2013-12-29-08-28-39/2013-12-29-09-11-22: <https://mosd.gov.om/index.php/ar/2013-12-29-08-28-39/2013-12-29-09-11-22>
3. موقع وزارة التنمية الاجتماعية الإلكتروني: <https://www.mosd.gov.om/index.php>
4. ناصر، آية، (2021)، **مستويات الإدارة الثلاثة**، مقال تربوي منشور ومقتبس من الموقع الإلكتروني: <https://mqaall.com/three-levels-management>
5. مجد ناصر، مقال بعنوان: "ما معنى كلمة لوجستي"، تاريخ النشر: 2016/3/26، مقتبس من الموقع الإلكتروني: <https://mawdoo3.com>



ملحق (1):

قائمة أسماء محكمين أداة مقياس الدراسة

م	الاسم	المسمى الوظيفي	الجهة
1.	أ.د. جمال محمد الخطيب	أستاذ	كلية العلوم التربوية

الجامعة الأردنية			
كلية التربية جامعة السلطان قابوس	استاذ	أ.د. كاشف نايف حسن زايد	.2
كلية التربية جامعة السلطان قابوس	استاذ مشارك	د. إبراهيم امين القريوتي	.3
كلية الآداب الجامعة الأردنية	أستاذ مشارك	د. عبدالله محمود مانع	.4
كلية الآداب جامعة سوهاج	أستاذ مشارك	د. خالد محمد أحمد مطحنه	.5
كلية التربية جامعة السلطان قابوس	دكتور	د. سعيد بن محمد المكتومي	.6
وزارة التربية والتعليم	دكتور	د. سعيد بن حمد الهاشمي	.7
وزارة التنمية الاجتماعية سلطنة عُمان	أخصائي تربية خاصة	د. أيمن مجدي عبد الدايم	.8
وزارة التنمية الاجتماعية سلطنة عُمان	أخصائي تأهيل توحدي	د. محمد رضا السيد محمد	.9
وزارة التنمية الاجتماعية سلطنة عُمان	أخصائي	أ. محمد محمود ابراهيم	.10
وزارة التنمية الاجتماعية سلطنة عُمان	أخصائي تأهيل مهني	أ. يوسف مروان يوسف	.11

ملحق (1):

أداة الدراسة

## الزملاء الأعزاء حفظكم الله ورعاكم

### السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة الموسومة بـ: "الصعوبات الإدارية واللوجستية التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان وسبل حلها"، من وجهة نظر موظفي وزارة التنمية الاجتماعية، الذين يشغلون الوظائف الإدارية، وتشتمل الاستبانة على محورين، هما: الصعوبات الإدارية، والصعوبات اللوجستية وكل منهما تغطيه مجموعته من العبارات التي تتطلب الإجابة على كل منها عبر اختيار أحد البدائل الخمسة التي أمامها: موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة.

إن اهتمامكم بتعبئة هذه الاستبانة سيكون له مردوده الإيجابي والفعال في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة، لذا فإنني أمل من حضراتكم التكرم بقراءة كل عبارة من العبارات وتحديد ما ينطبق عليكم عبر وضع إشارة (√) في الخلية التي تمثل وجهة نظركم بكل مسؤولية ودقة. وأطمئنكم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل مع البيانات التي يتم جمعها كحزمة واحدة وليس كحالات فردية، لذا فستكون خصوصيتكم مضمونة تماما.

شاكرا ومقدرا لكم تعاونكم وحرصكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

### الباحث

### أولاً: البيانات الأولية:

البيانات		الوصف																					
الجنس		ذكر					أنثى																
الفئة العمرية		أقل من (30) عام			بين (30 - 50) عام			فوق (50) عام															
المستوى التعليمي		دبلوم فما دون (أقل من المرحلة الجامعية)			المرحلة الجامعية الأولى (بكالوريوس)			دراسات عليا (ماجستير فما فوق)															
مكان العمل		مديرية			دائرة			مركز															
سنوات الخبرة		أقل من (5) سنوات			بين (5-10) سنوات			فوق (10) سنوات															
المنطقة الجغرافية		مسقط		شمال الباطنة		جنوب الباطنة		ظفار		الداخلية		شمال الشرقية		جنوب الشرقية		الوسطى		الظاهرة		مسندم		البريمي	

ثانياً: يرجى التفضل بوضع علامة (√) في الخانة التي تتفق مع وجهة نظركم حول العبارات المذكورة أدناه:

### المحور الأول: الصعوبات الإدارية

م	الأبعاد	الرقم	العبارة	الاختيار				
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
-1	الأنظمة والسياسات	1.	يتوفر بالمركز هيكل تنظيمي معن. ومحدد ومعومول به.					
		2.	يتوفر بالمركز خطة استراتيجية لجودة الخدمات طويلة المدى؛ لإشباع رغبات مقدمي ومتلقي الخدمات.					
		3.	تمتاز اجراءات وتعليمات المركز بالمرونة وصلاحيات لتغيير أو تعديل القرار كلما تطلب الأمر لضمان تقديم الخدمات بسلاسة ودون تعقيد.					
		4.	التعليمات والاجراءات بالمركز تشجع العاملين الإداريين والفنيين والمساعدين على الالتزام بالقيم المهنية مثل: التعاون والاحترام والثقة.					
-2	استراتيجيات العمل	1.	الإدارات العليا بالوزارة تسمح للعاملين بالمشاركة في وضع السياسات الكفيلة بتحقيق جودة الخدمات.					
		2.	الهيكل التنظيمي مطبق (معومول به).					
		3.	يتم اتخاذ القرار داخل المركز بكل شفافية ووضوح.					
		4.	يتخذ المركز إجراءات محددة لتحليل وتفسير النتائج المحققة في ضوء الأهداف الموضوعية بما يجعل النتائج ملائمة للأهداف المخطط لها.					
-3	النظام الإداري	1.	تحرص الإدارات العليا بالوزارة على التخطيط الاستراتيجي؛ لتحسين الأداء وتطوير سير أعمال المركز.					
		2.	تتابع الإدارات العليا الإشراف والمتابعة الإدارية الدورية للمركز من قبل فريق إداري مختص.					
		3.	يتوفر بالمركز العدد الكافي والمناسب من الكوادر الإدارية ذات الكفاءة؛ لتسيير الأعمال الإدارية.					
		4.	تعقد الوزارة للموظفين الإداريين ورش عمل ودورات بشكل دوري ومستمر؛ لترسيخ ثقافة جودة الخدمات الإدارية.					
-4	النظام الفني	1.	تتابع الإدارات العليا الإشراف والمتابعة الفنية الدورية للمركز من قبل فريق فني مشرف مختص.					
		2.	يوجد تنسيق وتخطيط مسبق بين المشرفين الفنيين والموظفين بالمركز بشكل مستمر؛ لتحسين الأداء وتطوير سير أعمال المركز.					
		3.	يتوفر بالمركز العدد الكافي والمناسب من الكوادر الفنية ذات الكفاءة؛ لتسيير الأعمال الفنية.					
		4.	تعقد الوزارة للموظفين الفنيين بالمركز تدريباً داخلياً وخارجياً بشكل دوري ومستمر؛ لترسيخ ثقافة جودة الخدمات الفنية.					
-5	النظام المالي	1.	العملية الإشرافية والمتابعة المالية للمركز من قبل الإدارات العليا بالوزارة مستمرة.					
		2.	المخصصات المالية الممنوحة للمركز تفي بتغطية الاحتياجات ومستلزمات عملية التأهيل بالمركز.					
		3.	اجراءات الصرف بالمركز متاحة وميسره دون تعقيدات؛ لتوفير كل مستلزمات ومسهلات عملية التأهيل.					
		4.	أنظمة الأجور والمكافآت المستخدمة بالمركز عادلة ومجزية لكافة الكوادر العاملة.					
-6	شؤون الموظفين	1.	يتم اختيار الموظفين والتعيين بالمركز وفق سياسة تعيين محددة، مبنية على أسس ومعايير الكفاءة.					
		2.	تتبع الإدارات العليا معايير محددة وعادلة في تقييم أداء العاملين بالمركز "سياسة تقييم الأداء".					
		3.	جميع العاملين بالمركز لديهم وصف وظيفي ومهام محددة وواضحة.					
		4.	قوانين العمل اليومي بالمركز معلنة ومفهومة لكافة العاملين بالمركز، وتكفل جودة الخدمات.					

## المحور الثاني: الصعوبات اللوجستية

م	الأبعاد	الرقم	العبارة	الاختيار				
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
-1		1.	تتوفر بالمركز مساحات مناسبة تخدم جودة الخدمات لمتلقيها.					

					يتوفر بالمركز مرافق خدمتية (دورات مياه، مطبخ، ساحات، مستودع) مهينة وكافية ومناسبة لمقدمي الخدمة ومتلقيها.	2.	المبنى والمرافق	
					يتوفر بالمركز قاعات تأهيل (تربية خاصة، توحيد) مهينة وكافية ومناسبة لتقديم خدمات التأهيل.	3.		
					يتوفر بالمركز قاعات تأهيل مهني مهينة وكافية ومناسبة لتقديم خدمات التأهيل.	4.		
					يتوفر بالمركز قاعات علاجية مساندة (طبيعي، وظيفي، نطق) مهينة وكافية ومناسبة لتقديم خدمات العلاجية المساندة.	5.		
					تسعى الإدارات العليا إلى توفير أحدث سبل النقل والمواصلات؛ لتسهيل وصول وعودة متلقي الخدمة.	1.		
					يتوفر بالمركز حافلات كافية ومناسبة لخدمة متلقي الخدمة، بحيث أنها تقي بكل المناطق المحيطة بالمركز.	2.	النقل والمواصلات	-2
					يتوفر بالمركز أماكن مهينة وكافية ومناسبة لمواقف السيارات (حافلات المنتعنين، الموظفين، المراجعين).	3.		
					يتوفر بالمركز نظام اتصالات مناسب؛ للحصول على المعلومات ببسر وسهولة.	1.		
					توفير بالمركز أحدث السبل للمراسلات بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين وأسر متلقي الخدمة؛ لتسهيل تقديم خدمات ذات جودة لمقدمي ومتلقي الخدمة.	2.	الاتصالات والمراسلات	-3
					هناك إجراءات واضحة لحفظ السجلات والملفات الخاصة بالعاملين ومتلقي الخدمة.	3.		
					يتوفر بالمركز الأجهزة والمعدات التأهيلية والعلاجية المساندة الملائمة والكافية لمقدمي الخدمة؛ التي تضمن تقديم أفضل الخدمات لمتلقيها.	1.		
					الأدوات والوسائل التأهيلية والعلاجية المساندة المتوفرة في المركز ملائمة وكافية؛ لتفي باحتياجات متلقي الخدمة.	2.	الأجهزة والمعدات	-4
					يتوفر بالمركز كل مستلزمات الأثاث واحتياجات الموظفين؛ لتكفل تقديم الخدمة ذات الجودة.	3.		
					يتوفر بالمركز البرامج والخطط التأهيلية المكيفة والمعدلة المناسبة لمتلقي الخدمة.	4.		
					تتابع الإدارات العليا نظاماً دورياً شاملاً في كافة المبني ومرافقه بشكل سنوي.	1.		
					يتم تنفيذ أعمال الصيانة الدورية والمستمرة لصيانة الأجهزة والمعدات بالمركز.	2.	الصيانة والتخزين والأمن	-5
					يحرص المركز على متابعة إجراءات الصيانة الدورية للحافلات.	3.		
					تتوفر في المركز أماكن مناسبة ومخصصة ومهينة لحفظ الأدوات والأجهزة بشكل سليم وأمن.	4.		
					تتوفر في المركز أساليب ووسائل الأمن والحماية والسلامة العامة اللازمة.	5.		

ثالثاً: يرجى الإجابة على السؤالين التاليين أدناه:

أ- هل لديك ملاحظات أخرى تتعلق بالصعوبات والتحديات التي تواجه مراكز التأهيل؟ يرجى التكرم بذكرها!

.....

ب- هل لديك مقترحات لتطوير وتحسين مراكز التأهيل والارتقاء بالخدمات التي تقدمها!

.....

ملحق (3):

خطاب جامعة الشرقية لوزارة التنمية الاجتماعية بعنوان "تسهيل مهمة باحث"

ملحق (4):

خطاب وزارة التنمية الاجتماعية للمعنيين بالوزارة بعنوان "تسهيل مهمة باحث"



