

أثر تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة

The impact of delegation of authority and participation in decision-making on the
application of total quality management - Case study of the phosphate mining
complex in Jebel El Ank

العيفة محمد *

مخبر الماؤالائفة وإءارة المنظماء؁ ءامعة تبسة؁ الءازائر

laifamohammed@yahoo.fr

ءارء النشر : 2022/04/ 01

ءارء القبول: 2022/02/ 16

ءارء الاسءلام: 2022/01/ 03

ملءص: هءءء الءراءة إلى معرفة أءر ءفوءء السلطة والمشاركة فف اءءاء القرار على ءءبءق إءارة الءوءة الشاملة فف المركب المنءمف للفسوسفاء بءبل العنق؁ ولءءققف أهءاف الءراءة ءم صفاغة اسءباءة مءونة من مءورفن أساسفف؁ المءور الأول ءاص بءفوءء السلطة والمشاركة فف اءءاء القرار والمءور ءالف ءاص بفارة الءوءة الشاملة؁ إذ ءكونء عفنة الءراءة من 302ءامل؁ ءم اءءفارهم بالطرفة العشوائفة؁ وءوصلء إلى أن ءءبءق المركب لإءارة الءوءة الشاملة كان بءرءة ءءسطة؁ وأن المءءوففن فءعرون بمسءوى ءءسوط من ءفوءء السلطة والمشاركة فف اءءاء القرار. ووءوء أءر ءو ءلالة إءصائفة لهءفن الأءرفن على ءءبءق إءارة الءوءة الشاملة ءفء فسر ءءفرف الءراءة (ءفوءء السلطة والمشاركة فف اءءاء القرار) 47.6 % من ءبافف فف إءارة الءوءة الشاملة الكءماء المءءاءفة: ءفوءء السلطة؁ المشاركة فف اءءاء القرار؁ الءوءة؁ إءارة الءوءة الشاملة.

ءصففف JEL: M12, M54.

Abstract: The study aimed to know the impact of delegation of authority and participation in decision-making on the application of total quality management in the mining complex of phosphate in the Djabal Onk. The study sample consisted of 302 workers, they were chosen randomly, and the study concluded that the composite application of total quality management was of a medium degree, and that the respondents felt a medium level of delegation of authority and participation in decision-making. And there is a statistically significant effect of the last two improvements on the application of total quality management, as the study's two variables (delegation of authority and participation in decision-making) explained 47.6% of the variance in total quality management according to the value of the coefficient of determination.

Keywords: delegation of authority, participation in decision-making, quality, total quality management.

Jel Classification Codes: : M54, M12.

I. تمهيد:

عرفت الجزائر في العقد الأخير من القرن العشرين تغيرات مستمرة طالت جميع مؤسساتها، سواء ما تعلق بالقطاع العام أو بالقطاع الخاص، بسبب شروعاتها في تغيير نظامها الاقتصادي من نظام مخطط إلى نظام تسوده المنافسة أو ما يسمى باقتصاد السوق. وفي ظل سعي المؤسسات الجزائرية إلى تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافس الذي يميزها، فإن تطوير المناخ التنظيمي لهذه المؤسسات يصبح أمراً في غاية الأهمية لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، فهي تعمل على إتباع استراتيجيات وسياسات مختلفة في سبيل تحقيق ذلك الأمر الذي يتطلب إلمام المديرين بأساسيات الإدارة الحديثة المبنية على إشراك الموارد البشرية وجعلها مركز العملية الإدارية. وبالتالي الانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية والبحث عن مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولعل من أبرز هذه المفاهيم إدارة الجودة الشاملة، سعياً منها إلى تجويد مستوى خدماتها، والحد من الهدر في الموارد، وخفض شكاوى العملاء. ولما كان نجاح تطبيق هذه الفلسفة يقوم على مدى كفاءة مواردها البشرية فقد سعت المؤسسات الاقتصادية إلى إيلاء موظفيها جل اهتمامها وذلك بتمكينهم وإشراكهم في العمل وتفويضهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإنجاز بكفاءة وفعالية.

أولاً: إشكالية البحث

من خلال السياق السابق يمكن طرح السؤال التالي:

هل يؤثر تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركب المنجعي للفوسفات بجبل العنق ؟

والذي سيتم الإجابة عليه من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

ما مستوى تطبيق المركب المنجعي للفوسفات بجبل العنق لمفهوم التمكين الإداري من وجهة نظر المبحوثين ؟

ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركب المنجعي للفوسفات بجبل العنق من وجهة نظر العاملين فيه ؟

هل يوجد أثر معنوي لأبعاد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على إدارة الجودة الشاملة في المركب المنجعي للفوسفات بجبل العنق ؟

ثانياً: فرضيات البحث

يمكن تحديد فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على إدارة الجودة الشاملة بالمركب المنجعي للفوسفات بجبل العنق.

يمكن تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على فريق العمل بالمركب المنجعي للفوسفات بجبل العنق.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على مساندة الإدارة بالمركب المنجني للفوسفات بجبل العنق.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على تطابق أهداف الإدارة والعاملين بالمركب المنجني للفوسفات بجبل العنق.

الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على الاتصال الفعال بالمركب المنجني للفوسفات بجبل العنق.

ثالثاً: أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الاقتصادية والذي يتضمن مفهوماً وأهميتها ومراحل تطورها وعناصرها.

- تحديد الإطار النظري لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة.
- التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي من وجهة نظر العاملين فيها.

- التعرف على مدى تمكين العاملين في المركب المنجني للفوسفات بجبل العنق من وجهة نظر العاملين فيه.
- التعرف على أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركب المنجني للفوسفات بجبل العنق.
- الخروج بتوصيات تهدف إلى رفع مستوى الأداء في المركب المنجني للفوسفات بجبل العنق من خلال تطبيق الجودة الشاملة وتمكين العاملين فيه.

ثالثاً: أهمية البحث

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتناولها، فهذه الورقة البحثية تمكن أصحاب القرار من فهم الدور الذي تلعبه عناصر التمكين الإداري وبالأخص عنصر تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار في الرفع من مستوى إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم تحسين جودة حياة العمل للمورد البشري في المركب المنجني للفوسفات بجبل العنق، وذلك من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية العالمية، من خلال مساهمة إدارة الجودة الشاملة في خفض كلفة الخدمة والحد من هدر الموارد، وتقليل الأخطاء وتقديم خدمات مميزة، إذ تتطلب الجودة إنجاز الأداء بطريقة صحيحة من المرة الأولى مما يسهم في الحد من المشاكل التي يمكن أن يعاني منها العامل والتي تؤثر في سلامته وقد تؤدي بحياته، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية المدربة والمؤهلة القادرة على القيام بواجباتها بكفاءة وفعالية.

رابعاً: الدراسات السابقة

1. عبد اللطيف أولاد حيمودة، مصطفى طويطي، عبد الرحيم شنيبي، قياس أثر كائنات إدارة الجودة الشاملة

في تحسين الأداء المصري باستخدام نشر وظيفة الجودة -دراسة ميدانية لـBBA, BNA, CPA، مجلة

ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص ص: 240-255.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة على تطوير محددات الأداء المصرفي، واقتصرت على "البنك الوطني الجزائري" و"القرض الشعبي الجزائري" و"بنك البركة الجزائري"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والبحث في العديد من مصادر الفكر الإداري المعاصر المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تم القيام بتطوير استبيان موجه إلى العاملين، والذي بلغ عددهم (189 عامل)، بالإضافة إلى استخدام نموذج "نشر وظيفة الجودة" (QFD)، خلصت الدراسة إلى أن ركائز إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي على كل محددات الأداء المصرفي بدرجات متفاوتة، غير أن محدد "جودة الخدمة المصرفية" حاز على أكبر رصيد (741,512)، كما حازت ركيزة "تدريب وتأهيل العاملين" على أعلى أهمية نسبية (13.42%)، ما يعني أن البنوك محل الدراسة تعطي الأولوية لهاته الركيزة مقارنة بالركائز الأخرى، بالمقابل أن ركيزة "تحفيز العاملين" شكلت أقل أهمية نسبية (10.63%) ما يعني أن البنوك محل الدراسة لا تعطي اهتمام كبير لهاته الركيزة.

2. مصطفى طويطي، خبرة مجدوب، التقنيات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، أداة نشر وظيفة الجودة المهمة، FUZZY QFD أنموذجا، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2020، ص ص: 473-455.

إن الاهتمام المتزايد بالجودة وبالنتائج التي حققها إدارة الجودة الشاملة، أدى إلى اكتشاف عدم فعالية الأساليب الجزئية و غير المتكاملة، أي أن التركيز على جودة عنصر أو مرحلة من عناصر أو مراحل العملية الإنتاجية لا يحقق المستوى المطلوب والأمثل من الجودة في المخرجات والذي تسعى المؤسسة لبلوغه لتضمن رضا زبائنها و التميز و التفوق التنافسيين، و على هذا أصبح من الضروري إيجاد أسلوب يهتم بالجودة في جميع عناصر و مراحل الإنتاج ويكامل بين جميع الوظائف و الأفراد بالمؤسسة تحت مظلة "إدارة الجودة الشاملة". نظرا لقلت توجه الباحثين لمعالجة مثل هذا الموضوع، بدراسات شاملة لاختبار وتدعيم إمكانية تطبيق أساليب المجموعات المهمة Fuzzy Sets المتعلقة بالجودة على الرغم من الأهمية البالغة التي تحتلها في الدول المتقدمة، فمثل هذه الدراسة تسمح لمتخذ القرار بمقارنة نتائج الطرق التقليدية لتقييم و ترتيب متطلبات الزبائن في Q F مع نتائج أساليب المجموعات المهمة Fuzzy Sets واختيار الطريقة التي تسمح بتقديم منتج ذو جودة عالية يمكن المؤسسة الجزائرية من دعم و تعزيز موقعها وتحقيق التميز على الصعيد الوطني و العالمي.

3. كحلوش فلة، العقرب كمال، تفويض السلطة و أثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2، 2021، ص ص: 216-196.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تفويض السلطة على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا، حيث استهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من 80 موظف من الإدارة العليا (مدراء، رؤساء الأقسام، إدارات) في أربعة مؤسسات اقتصادية مختلفة ذات طابع عمومي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وتم القيام باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبيان، و قد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تفويض السلطة مرتفع كما يوجد أثر لتفويض السلطة على كفاءة إدارة الوقت

حيث أن المستوى المرتفع لتفويض السلطة أثر إيجاباً على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا بالمؤسسات الاقتصادية العمومية.

II. الإطار النظري

نجحت المنظمات في الدول المتقدمة في توفير بيئة تنظيمية تدفع إلى الانجاز العالي وتشجع الإبداع. ولتواكها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، باعتبارها وحدات إنتاجية منفتحة، وجب عليها إعادة النظر في فلسفتها واستراتيجياتها الإدارية خاصة ما تعلق منها بالموارد البشري، إذ يعتبر أدائه من أهم المعايير للحكم على كفاءة الفعالية التنظيمية. لذا وجب على المؤسسات أن تولي أهمية بالغة لأداء مواردها البشرية وأساليب تحسينه، من خلال التحول من نمط الإدارة التقليدية التي تتسم بمركزية السلطة إلى نمط الإدارة الحديثة المرنة التي تركز على الأساليب الحديثة والتي من أهمها تفويض السلطة، الذي يقوم على فكرة منح المورد البشري الثقة والسلطة والمسؤولية لأداء أعماله، وكذلك دعم مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، وهذه المقاربة لا تتحقق إلا بتفعيل إدارة الجودة الشاملة، ليس في الهياكل فحسب بل في كل الأطر التنظيمية والاستراتيجيات والأهم في إدارة الموارد البشرية.

أولاً: تفويض السلطة

إن عملية التنظيم تبدأ بتقسيم الوظيفة العامة للمنظمة إلى مجموعة من الوظائف التي يتم تجميعها بعد ذلك في أقسام على أسس تنظيمية مختلفة (العلاء - المنتجات - المناطق الجغرافية - العمليات - الوظائف) نتيجة لذلك تظهر الوظائف الإشرافية أو الرئاسية التي يطلق عليها الوظائف الإدارية، ومن هنا يأتي العنصر الخاص بكيفية تفويض السلطة لكل وظيفة من هذه الوظائف الإدارية.

1. مفهوم تفويض السلطة: ينبثق هذا المفهوم من مصطلح اللامركزية في السلطة، إذ إن المستويات الإدارية الدنيا يكون لها الحق في اتخاذ القرارات دون الرجوع للمستويات الإدارية العليا، أو الحاجة لاعتماد هذه القرارات من مستويات إدارية أخرى، لذلك جاءت تعاريف تفويض السلطة لتصب في هذا السياق.

1.1. يقصد بتفويض السلطة توزيع حق التصرف واتخاذ القرار من مستوى أعلى في الإدارة إلى مستوى أدنى ضمن نطاق محدد من طرف صاحب السلطة وبالقدر اللازم لانجاز المهام المسندة. (الصيرفي، م، 2006، ص 53)

2.1. يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لبعض معاونيه الذين يثق بهم ويفوضهم السلطات ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة. (أبو علاء، ل، 2013، ص 95)

3.1. منح بعض الصلاحيات من طرف الرئيس لمؤسسه بصفة مؤقتة نيابة عنه للقيام ببعض المهام بقاءه مسؤولاً عنها أمام الإدارة العليا، بمعنى أن المفوض يتحمل مسؤولية النتائج النهائية للأعمال التي تم تفويضها. (القريوتي، 2006، ص 241)

2. عناصر تفويض السلطة: التفويض هو عملية مهمة للغاية لمتابعة العمل بشكل منهجي في المنظمة. لكن التفويض ليس عملية تنازل تعني المساواة مطلقة. وحتى تصح عملية التفويض وتكون مجدية وجب توفر مجموعة من العناصر المهمة.

1.2. المسؤولية: تعني العمل المخصص للفرد. ويشمل جميع الأنشطة البدنية والعقلية التي يتعين القيام بها من قبل الموظفين في وظيفة معينة. تبدأ عملية التفويض عندما يقوم المدير بتمرير بعض مسؤولياته إلى مرؤوسيه مما يعني أنه يمكن تفويض المسؤولية. (عبوي، 2007، ص 73)

2.2. الصلاحيات: تعني السلطة لاتخاذ القرار. للاضطلاع بالمسؤوليات كل موظف يحتاج إلى بعض الصلاحيات. لذا، عندما ينقل المديرون مسؤولياتهم إلى المرؤوسين، يقومون أيضاً بتمرير بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين. (كحلوش و العقريب، 2021، ص 201)

3.2. الواجبات: يقصد بها تفويض الرئيس أحداً من مرؤوسيه للقيام بأعمال معينة، ويمكن أن تكون نشاط يكلف به، أو نتائج أو أهداف يسعى لتحقيقها. (لعياضي و لعياضي، 2020، ص ص 176-189)

ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرار

للمشاركة في اتخاذ القرار دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعتبر عاملاً أساسياً في ترشيد القرار في المؤسسة، لأن المدير لا يستطيع الانفراد لوحده خاصة لما يتعلق الأمر بالقرارات المصيرية، فهي من أهم مبادئ تفويض السلطة، وتعتبر وسيلة لدعم الإبداع والابتكار لدى العاملين وبث روح المسؤولية لديهم.

1. مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار: توجد عدة تعريفات للمشاركة في اتخاذ القرار تناولها الأدب التنظيمي، والتي تصب في سياق لا مركزية اتخاذ القرارات داخل المنظمة بين المدير ومرؤوسيه.

1.1 المشاركة في اتخاذ القرار هي العملية التي يتم بواسطتها المشاركة في صنع القرار بين المدراء ومرؤوسهم، بمعنى مدي مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات داخل المنظمة. (باغي، 2010، ص 176)

2.1 المشاركة في اتخاذ القرار هي إسهام عدد كبير من العاملين في المنظمة في صنع القرار، مما يساعد على تحقيق أهداف التنظيم، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم. (وآخرون، 2006، ص 18)

3.1 تعني انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنه. (حريم، 2006، ص 96)

2. مزايا المشاركة في اتخاذ القرار: للمشاركة في اتخاذ القرار العديد من الفوائد سواء للعمل نفسه أو لفريق العمل باختلاف فئاته العمرية ودرجات رتبته الوظيفية يمكن تلخيصها في الآتي:

1.2 تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

2.2 كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

3.2 وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

4.2 كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات. (قريوز و علماوي، 2020، ص 407)

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يختلف الباحثون في تعريف إدارة الجودة الشاملة بسبب شمول معناها، لذا فإن كل واحد منا له رأيه في فهمها، ويمكن إدراج أهم تعاريف إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

1.1 فهي مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم. (سيد حياة و حداد، 2012، ص 04)

2.1 وهي تعبر عن تكامل الخصائص والملامح لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من طرف المستفيد. (زكي و عطية محمد، 2020، 255)

3.1 شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على تحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر، باستخدام فريق العمل من كأحد المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة. (النجار، 2000، ص 73)

2. تقنيات إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من التقنيات التي يمكن اعتمادها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن حصرها في الآتي:

1.2 تفويض السلطة: حيث يتم في هذه التقنية نقل جزء من السلطة إلى العاملين؛ بهدف إنجاز العمل بشكل جيد، وفغال، علماً بأن هذه التقنية تساعد على جعل المحاسبة واضحة في حال التقصير في أداء المهام. الإدارة بالنتائج: حيث يكون قياس الأداء بشكل دوري، مما يحسّنه، ويرفع منه.

2.2 تطوير المدراء: حيث تُعدّ هذه التقنية مهمة أكثر من إدارة الأفراد؛ لما لها انعكاس على جعل الجودة الشاملة أفضل، إذ إنَّ عدم تطويرهم قد يؤدي إلى تنميتهم لعادات غير بناءة، مما قد يُهدد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظّمة، مثل استخدام أسلوب الاستبداد الذي يؤثر في أداء العاملين بشكل سلبي.

3.2 الابتكار: ويعني التفرد، والإبداع في اقتراح الأفكار المتميّزة؛ بهدف حلّ المشاكل التي تواجه المنظّمة، أو تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يتطلب إقصاء الوسائل القديمة، واستبدالها بأخرى جديدة، ومُبتكرة، واحترام الأفكار التي يتمّ طرحها، ومناقشتها؛ للخروج بما هو أفضل.

4.2 بناء فرق عمل: حيث إنه عندما تكون الروح المعنوية الجماعية مرغوبة، فإن هذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على تحسين نوعية القرارات التي يتم اتخاذها، وتحسين جودة التواصل بينهم، ومن الجدير بالذكر أنه لا بُدّ لكل قائد من أن يتّصف بالشخصية القيادية، مثل: احترام الرأي الآخر، والمقدرة على الإبداع، والتعاون، واليقظ، والالتزام، وما إلى ذلك من صفات قيادية. (أحمد، 2000، ص 24)

III. الطرق والأدوات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

تضمن مجتمع الدراسة، جميع العاملين في المركب المنجني للفوسفات بجبل العنق، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة وقت إجرائها 1400 موظف. ولتحديد الحد الأدنى المناسب لحجم العينة، الواجب سحها، تم استخدام مدخل رابطة التربية الأمريكية لكريجيسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، وفق المعادلة الآتية:

$$S = \frac{X^2 NP(1 - P)}{D^2(N - 1) + X^2 P(1 - P)}$$

حيث: S حجم العينة المطلوب. X^2 قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة، ويساوي 3.86، عند مستوى ثقة 0.95. N حجم المجتمع. P نسبة توفر الخاصية والمحايدة، وتساوي 0.5. D^2 نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه، وأكبر قيمة له 0.05. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول (1): عينة الدراسة

حجم المجتمع	نسبة توفر الخاصية	مستوى الدلالة	قيمة مربع كاي	حجم العينة
1400	0.5	0.05	3.86	302

المصدر: نتيجة معادلة كريجيسي ومورغان

يظهر من الجدول رقم (1) أن العينة اللازمة لتمثيل المجتمع لا تقل عن 302 فرداً. تم توزيع 340 استبانة، ومن مجموع الاستبانات الموزعة، تم استرجاع 320 استبانة، استبعد منها ثمانية عشرة استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل، 302 استبانة.

ثانياً: أداة الدراسة وإجراءاتها

من خلال الاستبانة، تم جمع البيانات اللازمة للدراسة، واشتملت على بعدين لقياس مستوى تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار تتضمن 11 عبارة، وأربعة أبعاد تقيس إدارة الجودة الشاملة مكونة من 19 عبارة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس، لقياس العبارات السابقة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي: إعطاء 5 علامات للاختيار موافق جداً؛ 4 علامات للاختيار موافق؛ 3 علامات للاختيار غير متأكد؛ علامتين للاختيار غير موافق؛ وعلامة واحدة للاختيار غير موافق إطلاقاً.

كما تم تحديد طول الخلايا التي من خلالها يتم مقارنة المتوسط الحسابي المحسوب كما يلي: من: [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، من: [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط للموافقة ومن: [3.40 – 4.20] دالا على مستوى جيد للموافقة.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتحليل بيانات الاستبانة، تم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، باستخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

- ثبات أداة الدراسة:

يعني ثبات الاستبانة، الحصول على نفس النتائج تقريبا لو تم استخدام الاستبانة لنفس المجتمع تحت نفس الظروف. ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) والنتائج يوضحها الجدول الموالي:

الجدول (2): معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

محاور	الأبعاد	عدد	معامل الثبات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: تفويض السلطة المشاركة في اتخاذ القرار		11	0.725	0.851
البعد الأول		6	0.736	0.857
البعد الثاني		5	0.585	0.764
المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة		19	0.743	0.861
البعد الأول		6	0.599	0.773
البعد الثاني		5	0.598	0.773
البعد الثالث		4	0.653	0.808
المحور الرابع		4	0.756	0.869
كامل الاستمارة		30	0.821	0.906

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تكشف نتائج الجدول أعلاه أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستبانة مرتفع، إذ تراوح بين 0.764 و0.906. وكانت معاملات الثبات (الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ) بين 0.585 و0.821، ويدل ذلك على أن الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

IV. نتائج الدراسة

يتم تحليل البيانات الأساسية، لمحاور الاستبانة، للتعرف على مستوى التمكين الإداري من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين في المركب المنجعي، وكذلك مستوى تطبيق إدارة

أثر تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المركب المنجي للفوسفات بجبل العنق تبسة
(ص ص 321-323)

الجودة الشاملة في المركب من وجهة نظر العاملين، والتطرق لأهم الاختبارات والأساليب الإحصائية المساعدة ثم تفسير وتحليل النتائج ومناقشتها.

أولاً: عرض وتحليل نتائج المحور الأول (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار)

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، والذي يتكون من بعدين كما يلي:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
الفقرة	تفويض السلطة	3.53	0.851	
1	يفوض رئيسي المباشر السلطة الكافية لي لأداء مهام الوظيفية	3.45	0.76	متوسط
2	يمنحني مسؤولي المباشر المرونة الكافية للتصرف في أداء أعمالهم	3.81	0.89	مرتفع
3	يثق الرؤساء بالعاملين ويحملونهم المسؤولية	3.78	0.91	مرتفع
4	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض	3.41	0.93	مرتفع
5	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	3.14	0.98	متوسط
6	يقوم رئيسي المباشر بمتابعة أدائي وتقديم المشورة والدعم في المهام المفوضة لي	3.59	1.03	متوسط
	المشاركة في اتخاذ القرار	2.63	0.921	
7	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود	2.60	0.99	متوسط
8	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	2.59	1.04	متوسط
9	يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	2.70	1.02	متوسط
10	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	2.75	0.98	متوسط
11	يلبي المرؤوس دعوة رئيسه للمشاركة في اتخاذ القرار	2.54	0.89	متوسط
	المحور الأول	3.08	-	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من خلال الجدول رقم (3) يتبين أن تفويض السلطة جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية إذ بلغ متوسطه الحسابي 3.53 بانحراف معياري قدره 0.851، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن الإدارة تدرك بدرجة متوسطة أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين. وجاء مجال المشاركة في اتخاذ القرار في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي 2.63 بانحراف معياري قدره 0.921، ووفقا لمقياس الدراسة في هذا المجال يشكل قبولاً متوسطاً، وكان أعلى متوسط للفقرة العاشرة بمتوسط حسابي 2.75 وانحراف معياري قدره 0.98 والتي تشير إلى أن الإدارة تحرص على حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي، وكان أقل متوسط للفقرة الحادية عشر بمتوسط حسابي 2.54 وانحراف معياري 0.89 والتي تشير إلى أن المرؤوس يلبي دعوة رئيسه للمشاركة في اتخاذ القرار.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة)

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور إدارة الجودة الشاملة، والذي يتكون من أربعة أبعاد كما يلي:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
	فريق العمل	3.44	0.723	
12	يفضل الموظفين العمل في شكل فرق لحل مشكلات العمل	3.51	0.92	متوسط
13	تهتم الإدارة ببث روح العمل الجماعي بين الموظفين	3.76	0.87	مرتفع
14	أشعر بالارتياح عند ما أكون في العمل مع زملائي	3.57	0.95	مرتفع
15	تشجع الإدارة فريق العمل وتؤكد على أهمية دورها في للمؤسسة	3.34	0.90	مرتفع
16	تنفذ الإدارة استراتيجيات الجودة من خلال تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها	3.33	0.97	متوسط
17	تسعى المؤسسة إلى خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد	3.17	1.06	متوسط
	مساعدة الإدارة	3.30	0.816	
18	تعمل الإدارة باستمرار من أجل التحسين في كافة المجالات	3.40	0.99	متوسط
19	تعمل الإدارة على تنفيذ الأنشطة المتعلقة بإدارة الجودة من خلال توفير المعدات والمال	3.21	1.11	متوسط
20	تتخذ المؤسسة من الجودة شعاراً لها	2.85	1.03	متوسط
21	هناك التزام من طرف الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة في كافة الأقسام والمصالح	3.66	0.98	متوسط
22	تصميم المؤسسة لعملياتها بشكل يتناسب مع المبادئ الأساسية للجودة	3.38	0.86	متوسط
	تطابق أهداف الإدارة والعاملين	3.28	0.84	
23	تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح	3.27	0.88	متوسط
24	شعور الموظفين بارتباط وثيق بين أهدافهم والأهداف العامة للمؤسسة	3.11	0.93	متوسط
25	تعرف الإدارة جميع العاملين بمهامهم وأهدافهم ودور كل واحد منهم في تحقيقها	3.13	1.02	متوسط
26	يشعر الموظفون بالانتماء للمركب المنجمي	3.62	0.89	متوسط
	الاتصال الفعال	2.78	0.90	
27	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات	2.65	0.99	متوسط
28	الاتصالات داخل المؤسسة تسير في جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة)	2.83	1.056	متوسط
29	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات	2.9	1.03	متوسط
30	تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	2.74	1.048	متوسط

		3.20	المحور الثاني	
--	--	------	---------------	--

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من خلال الجدول رقم (4) يتبين أن فريق العمل جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية إذ بلغ متوسطه الحسابي 3.44 بانحراف معياري قدره 0.723، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن الإدارة تدرك بدرجة متوسطة أهمية فريق العمل في تطبيق الجودة الشاملة. وجاء مجال مساندة الإدارة في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي 3.30 بانحراف معياري قدره 0.816، ووفقا لمقياس الدراسة في هذا المجال يشكل قبولاً متوسطاً، وكان أعلى متوسط للفقرة الواحد والعشرين بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري قدره 0.98 والتي تشير إلى أن هناك التزام من طرف الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة في كافة الأقسام والمصالح، وكان أقل متوسط للفقرة التاسع عشر بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 1.11 والتي تشير إلى أن الإدارة تعمل على تنفيذ الأنشطة المتعلقة بإدارة الجودة من خلال توفير المعدات والمال. كما جاء مجال تطابق أهداف الإدارة والعاملين في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي 3.28 بانحراف معياري قدره 0.84، ووفقا لمقياس الدراسة في هذا المجال يشكل قبولاً متوسطاً، وكان أعلى متوسط للفقرة السادسة والعشرين بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري قدره 0.89 والتي تشير إلى أن الموظفين يشعرون بالانتماء للمركب المنجي، وكان أقل متوسط للفقرة الرابعة والعشرين بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 0.93 والتي تشير إلى أن الموظفين يشعرون بارتباط وثيق بين أهدافهم والأهداف العامة للمؤسسة. وجاء مجال الاتصال الفعال في المركز الرابع من حيث الأهمية النسبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي 2.78 وانحراف معياري قدره 0.90، ووفقا لمقياس الدراسة في هذا المجال يشكل قبولاً متوسطاً، وكان أعلى متوسط للفقرة التاسعة والعشرين بمتوسط حسابي 2.83 وانحراف معياري قدره 1.053 والتي تشير إلى وجود سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات، وكان أقل متوسط للفقرة السابعة والعشرين بمتوسط حسابي 2.65 وانحراف معياري 0.99 والتي تشير إلى أنه يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات.

ومما تقدم يتبين أن تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركب المنجي للفوسفات بجبل العنق جاءت بدرجة متوسطة حسب مقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم 3.20، مما يتوجب على القائمين على إدارة المركب إيلاء اهتماماً أكبر لعناصر الجودة الشاملة وخاصة بالنسبة لنظام الاتصال الذي حل في المرتبة الرابعة رغم أهميته البالغة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

لأجل ضمان ملائمة البيانات لتحليل الانحدار تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين متغيرات الدراسة المستقلة وذلك بإجراء اختبار معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor – VIF" واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل عنصر من عناصر المتغير المستقل. ويفترض أن لا يتجاوز معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة (10)، وأن تزيد قيمة التباين المسموح به عن (0.05) ويظهر الجدول رقم (5) أن قيمة "VIF" لعنصري التمكين الإداري (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار) في هذه الدراسة أقل

من 10 وكانت قيمها (1.392 و 2.346) على التوالي وكانت قيمة التباين المسموح به لتلك المتغيرات أكبر من 0.05 وكانت قيمها (0.697 و 0.439) على التوالي، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

الجدول(5):نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	معامل الالتواء Sleekness
تفويض السلطة	0.697	1.392	0.304
المشاركة في اتخاذ القرار	0.439	2.346	0.167

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

ولأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات تم احتساب قيمة معامل الالتواء " Sleekness " للمتغيرات المستقلة ، ومن المعلوم أن " البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات أقل من (1) ويظهر الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الالتواء أقل من (1) مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع بشكل طبيعي.

الفرضية الرئيسية:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على فريق العمل بالمركب المنجني للفوسفات بجبل العنق.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على فريق العمل بالمركب المنجني للفوسفات بجبل العنق.

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد لقياس أثر التمكين الإداري بعنصره (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار) على إدارة الجودة الشاملة الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول(6):نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر مجالات تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ

القرار على إدارة الجودة الشاملة

مصدر التباين	B	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
تفويض السلطة	0.370	0.431	7.892	*0.0001	0.423	0.178
المشاركة في اتخاذ القرار	0.439	0.584	11.05	*0.0001	0.602	0.362
التمكين الإداري	0.478		10.72	*0.0001	0.690	0.476

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T تساوي (7.892 و 11.05) لمتغيري

الدراسة على التوالي عند مستوى دلالة يساوي 0.0001 وهو أقل من مستوى الدلالة، وتشير قيمة (R= 0.690)

أثر تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المركب المنجي للفوسفات بجبل العنق تبسة (ص ص 321-323)

(إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، فيما فسر متغيري التمكين الإداري (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار) نسبة 47.60 % من التباين في إدارة الجودة الشاملة حسب قيمة معامل التحديد، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على إدارة الجودة الشاملة بالمركب المنجي للفوسفات بجبل العنق.

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على فريق العمل بالمركب المنجي للفوسفات بجبل العنق.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على فريق العمل بالمركب المنجي للفوسفات بجبل العنق.

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد لقياس أثر التمكين الإداري بعنصره (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار) على فريق العمل الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر مجالات تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على فريق العمل

مصدر التباين	B	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
تفويض السلطة	0.164	0.210	2.712	*0.0028	0.375	0.140
المشاركة في اتخاذ القرار	0.231	0.319	3.680	*0.0003	0.492	0.242
التمكين الإداري	0.523		11.46	*0.0001	0.561	0.314

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T تساوي (2.712 و 3.680) لمتغيري الدراسة على التوالي عند مستوى دلالة يساوي 0.0001 وهو أقل من مستوى الدلالة، وتشير قيمة (R=0.561) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، فيما فسر متغيري التمكين الإداري (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار) نسبة 31.40 % من التباين في فريق العمل حسب قيمة معامل التحديد، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على فريق العمل بالمركب المنجي للفوسفات بجبل العنق.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على مساندة الإدارة بالمركب المنجي للفوسفات بجبل العنق.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على مساندة الإدارة بالمركب المنجي للفوسفات بجبل العنق.

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد لقياس أثر التمكين الإداري بعنصره (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار) على مساندة الإدارة الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج موضحة في الجدول كالآتي:

الجدول(8):نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر مجالات تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على مساندة الإدارة

معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	Beta	B	مصدر التباين
0.083	0.289	*0.0017	1.712	0.112	0.158	تفويض السلطة
0.164	0.406	*0.0022	3.212	0.317	0.268	المشاركة في اتخاذ القرار
0.181	0.426	*0.0001	10.96		0.486	التمكين الإداري

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T تساوي (1.712 و 3.212) لمتغيري الدراسة على التوالي عند مستوى دلالة يساوي 0.0001 وهو أقل من مستوى الدلالة، وتشير قيمة (R=0.426) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، فيما فسر متغيري التمكين الإداري (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار) نسبة 18.10 % من التباين في مساندة الإدارة حسب قيمة معامل التحديد، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على مساندة الإدارة بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على تطابق أهداف الإدارة والعاملين بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على تطابق أهداف الإدارة والعاملين بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد لقياس اثر التمكين الإداري بعنصره (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار) على تطابق أهداف الإدارة والعاملين الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج موضحة في الجدول كالآتي:

الجدول(9):نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر مجالات تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على تطابق أهداف الإدارة والعاملين

معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	Beta	B	مصدر التباين
0.074	0.273	*0.0046	1.645	0.186	0.121	تفويض السلطة

المشاركة في اتخاذ القرار	0.197	0.213	2.941	*0.0028	0.395	0.156
التمكين الإداري	0.513		10.59	*0.0001	0.419	0.175

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T تساوي (1.645 و 2.941) لمتغيري الدراسة على التوالي عند مستوى دلالة يساوي 0.0001 وهو أقل من مستوى الدلالة، وتشير قيمة (R=0.419) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، فيما يفسر متغيري التمكين الإداري (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار) نسبة 17.50 % من التباين في تطابق أهداف الإدارة والعاملين حسب قيمة معامل التحديد، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على تطابق أهداف الإدارة والعاملين بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على الاتصال الفعال بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على الاتصال الفعال بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد لقياس أثر التمكين الإداري بعنصره (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار) على الاتصال الفعال الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر مجالات تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على الاتصال الفعال

مصدر التباين	B	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
تفويض السلطة	0.236	0.223	1.542	*0.0067	0.285	0.081
المشاركة في اتخاذ القرار	0.329	0.319	2.689	*0.0001	0.401	0.160
التمكين الإداري	0.478		10.72	*0.0001	0.657	0.431

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T تساوي (1.542 و 2.689) لمتغيري الدراسة على التوالي عند مستوى دلالة يساوي 0.0001 وهو أقل من مستوى الدلالة، وتشير قيمة (R=0.657) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، فيما يفسر متغيري التمكين الإداري (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار) نسبة 43.10 % من التباين في الاتصال الفعال حسب قيمة معامل التحديد، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على الاتصال الفعال بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

V. الخلاصة:

لقد ارتبطت مشكلة هذا البحث بدراسة علاقة بالغة الأهمية، إذ حاولت الربط بين متغير رئيس مستقل وهو التمكين الإداري بعنصره (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار)، وإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، إضافة لاحتوائها على مجموعة من الفرضيات القابلة للاختبار بالأساليب الإحصائية المناسبة. كما بينت الدراسة أهمية متغيري تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، من خلال دورهما في تبني السلوكات التي من شأنها إحداث نوع من التفاعل ورفع مستوى إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المدروسة.

إن معالجة إشكالية البحث المطروحة، واختبار فروضها تم تناولنه من خلال التحليل الإحصائي حيث تم معالجة بيانات الاستمارة إحصائياً، ومن ثمة التعرف على محور (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار) ومحور إدارة الجودة الشاملة.

تبين أنه بالنسبة للمحور الأول الخاص بتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار كان أثره معنوياً على أبعاد المحور الثاني الخاص بإدارة الجودة الشاملة، حيث كان تأثيراً مفسراً في بعض الأبعاد كتأثير بعد المشاركة في اتخاذ القرارات على شبكات الاتصال في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.

بينت الدراسة أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط تجاه تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار بمستويات مختلفة، ويأتي تفويض السلطة في المرتبة الأولى يليه المشاركة في اتخاذ القرار وفقاً للأهمية النسبية من وجهة نظر المبحوثين.

أظهرت الدراسة أن إدارة المركب المنجمي للفوسفات تلتزم بأبعاد الجودة الشاملة التي تم التطرق لها بمستويات مختلفة، ويمكن ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: فريق العمل، مساندة الإدارة، وحدة أهداف الإدارة والعاملين، الاتصال الفعال.

بينت الدراسة أن إدارة المركب تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيه بدرجة متوسطة حسب مقياس الدراسة، ويعتبر ذلك مؤشر جيد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ أن ذلك يتطلب مزيداً من الجهد والوقت.

إن تعزيز نظم الاتصال من خلال الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات يسهل تبادل وانسيابية المعلومات بسرعة ودقة وتقليل المركزية في صناعة اتخاذ القرارات.

إن توافر قنوات جيدة للاتصال الفعال من خلال تكنولوجيا المعلومات بين كافة العاملين داخل المنظمة أفقياً (بين العاملين في نفس المستويات) ورأسياً (بين المستويات العليا والدنيا)، وفتح هذه القنوات دائماً وفي شتى الاتجاهات، بحيث تضمن التدفق السريع للمعلومات بين أجزاء المنظمة، بالإضافة إلى حل أي اختناقات يمكن أن تعترض هذه القنوات، يمكن أن يساهم بشكل فعال في تبادل الأفكار والمقترحات،

تؤدي مشاركة وتمكين العاملين، وإشراكهم بشكل أكبر في اتخاذ القرارات وتفعيل الاتصال الإنساني بين المسؤولين والعاملين، إلى رفع معنوياتهم، وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين، ومن ثم تحقيق جودة حياة أفضل للمورد البشري.

VI. التوصيات:

مما سبق من استنتاجات يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات، للفت أنظار أصحاب القرار، في المركب المنجعي للفوسفات، لأهمية تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار وأثرها في رفع مستوى إدارة الجودة الشاملة ومن ثم جودة حياة العمل للمورد البشري التي تساهم في تحقيق أداء بشري ومن ثم أداء تنظيمي عال تتمثل في ما يلي:

- إعادة النظر في السياسة المتبعة من ناحية تكوين وتأهيل العمال وهذا بهدف المواكبة مع التطور السريع لتكنولوجيات هذا العصر.

- الاستمرار في توزيع العوائد والحوافز بشكل عادل بين العاملين، وزيادة المخصصات منها لهم بالشكل الذي يسمح لهم بالعيش الكريم وبطريقة شفافة، مما يضمن جودة حياة أفضل للعاملين،

- جعل العمل أكثر مرونة مما يسمح بتحسين التوازن بين الحياة الشخصية للعاملين والوظيفية، والاستمرار في تنمية العلاقات الاجتماعية من خلال التواصل والاشتراك في صنع القرارات بتوظيف أحدث أجيال تكنولوجيا المعلومات.

- نشر ثقافة التمكين الإداري بين العاملين، وتنفيذ برامج نوعية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها في المركب المنجعي، من خلال دعم كل السلوكات التنظيمية التي تعزز ذلك.

4. قائمة المراجع:

- عبداللطيف أولاد حيمودة، مصطفى طويطي، عبد الرحيم شني، قياس أثر كائن إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المصرفي باستخدام نشر وظيفة الجودة -دراسة ميدانية ل-BBA, BNA, CPA، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص ص: 240-255.

- مصطفى طويطي، خيرة مجدوب، التقنيات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، أداة نشر وظيفة الجودة المهمة، FUZZY QFD أنموذجا، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2020، ص ص: 455-473.

- الصيرفي محمد، إدارة الذات من منظور تدريبي، الإسكندرية، دار حورس الدولية، 2006.
- ليلى أبو العلاء، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الطبعة الأولى، الأردن، دار يافا، 2013.

- القريوتي محمد، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر، 2006.

- كحلوش فلة، العقرب كمال، تفويض السلطة وأثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2، 2021، ص ص: 196-216.

- عبوي زيد منير، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن، دار الدجلة، 2007.
- عصام العياضي، عبد الحكيم العياضي، علاقة تفويض السلطة بالرفع من أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص ص 176-189.

- باغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2006.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006.
- زهر الدين قريوز، أحمد علماوي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأثرها على رشادة القرارات الإدارية دراسة حالة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية، Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale، المجلد 14، العدد 02، 2020، ص ص 403-412.
- زكي علي، أحمد عطية محمد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، المجلد 03، العدد، 05، ص ص 248-265.
- سيد حياة، حداد بخته، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة، المجلد 06، العدد، 01، ص ص 1-16.
- فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، دار الإيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2000.
- عبد الحكيم أحمد: "ثلاثية إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة ل فرانسيس ماهوني كارل جي ثور، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2000.