

مساهمة التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية بالتطبيق على مدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة

the contribution of administrative empowerment on total quality management of industrial companies in the state of Djelfa

جوال محمد السعيد¹، حمياني صبرينة²، رابحي مختار³

¹ مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة الجلفة، الجزائر، s.djoual@univ-djelfa.dz

² مخبر سياسات التنمية الريفية في السهوب، جامعة الجلفة، الجزائر، sabrinahamiani@gmail.com

³ مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر (جامعة البليدة)، جامعة الجلفة، الجزائر، mo.rabhi@univ-djelfa.dz

تاريخ القبول: 2023/05/25

تاريخ الاستلام: 2023/02/03

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية بالتطبيق على مدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة، ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية تمثل (35.04 %) حيث كانت نسبة الاستجابة (90.24 %)، وباستخدام برنامج (spss) تم قياس مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة، ومستوى إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب والمتوسطات وكذلك معامل الارتباط.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الاتصال وتدفق المعلومات وبناء فرق العمل لما له من دور في إنجاح تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة، وكذلك التركيز على العمليات الإنتاجية أكثر والعمل بمبدأ التحسين المستمر والتغذية العكسية للحصول على منتجات ذات جودة عالية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، إدارة الجودة الشاملة، مدبغة الهضاب العليا، الجلفة.

تصنيف JEL: M 10, M 19.

Abstract:

This research investigates the contribution of administrative empowerment on total quality management of industrial companies. The data used in this study came from a questionnaire survey completed by random sample of (35.04%) of workers of Djelfa Tannery Industrial Company, and with return rate represent (90.24%). Our participant survey reported that there is significant impact at level ($\alpha \leq 0.05$) of administrative empowerment on the total quality management at Djelfa Tannery Industrial Company,

The paper concludes with sets of recommendations for improving the quality of communication, information system flow, and work teams due to its role in the success of the application of total quality management. Also, focusing on more productive processes and working on the principle of continuous improvement, and feedback to obtain high-quality products.

Key Words: administrative empowerment, total quality management, Djelfa, Tannery Industrial Company.

JEL Classification: M 10, M 19.

* المؤلف المرسل: حمياني صبرينة، الإيميل: sabrinahamiani@gmail.com

1. مقدمة:

أصبح نجاح المنظمات وبقائها مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة التي تمس البيئة المحيطة بها الأمر الذي يؤدي إلى حاجة المنظمة إلى استعمال مفاهيم خاصة للحفاظ على المورد البشري بالمنظمة والذي يعد أهم مورد في المنظمة، ولعل من أهم هذه المفاهيم مفهوم التمكين الإداري الذي يسعى من خلاله المسؤولين إلى ضمان ثقة وتعاون المرؤوسين من خلال مشاركتهم في المعلومات وفتح قنوات الاتصال معهم وتشجيع العمل بروح الفريق وتفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين وتحفيزهم وتدريبهم، مما يساعد على تقبل الموظفين للمفاهيم الإدارية الحديثة مثل مفهوم الإدارة بالجودة الشاملة، حيث يرى البعض أن التمكين الإداري للعاملين له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، لأن الموظفين هم من يقوم بمختلف العمليات ويقومون بتنفيذ الأفكار التي تتضمنها الإدارة بالجودة الشاملة.

1.1 إشكالية البحث:

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التمكين الإداري للموظفين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة ؟

ومن هذه الإشكالية يمكن أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية وهي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، لمشاركة الموظفين، فرق العمل، الاتصال وتدفق المعلومات، التدريب، التحفيز) مستقلة ومجموعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين الإداري إدارة الجودة الشاملة) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة المستوى التعليمي، طبيعة عقد العمل) ؟

2.1 فرضيات البحث:

من خلال هذا البحث سعيانا إلى اختبار مجموعة من الفرضيات والمتمثلة في:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، لمشاركة الموظفين فرق العمل، الاتصال وتدفق المعلومات، التدريب، التحفيز) مستقلة ومجموعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة ؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين الإداري، إدارة الجودة الشاملة) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، طبيعة عقد العمل).

3.1 أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي يدرسها حيث يعد التمكين الإداري مدخلا لكسب ثقة وولاء المورد البشري الذي يعد أهم مورد بالمنظمة وبه تحقق المنظمة ما تصبوا إليه من أهداف، فإذا مكنت المؤسسة الأفراد في أداء الأعمال المنوطة بهم زادت نسبة تحليهم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

4.1 أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- تقديم بعض المفاهيم فيما يخص التمكين الإداري.
- تقديم بعض المفاهيم فيما يخص إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- محاولة إعطاء بعض التوصيات للمؤسسة محل الدراسة.

4.1 المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها سنستخدم أساساً على المنهج الوصفي التحليلي.

2. المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة:

سننظر فيما يلي لبعض المفاهيم فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة نوجزها فيما يلي:

1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يرجع تاريخ هذا المفهوم إلى الحرب العالمية الثانية، عندما استخدم في تقنيات ضبط العمليات الإحصائية المستخدمة في مصنع الذخيرة الأمريكي وبعد أن طور في اليابان، اتسع استخدامه ليشمل مجالات الأعمال التجارية والصناعية ذات التوجه العالمي ومع نهاية الحرب العالمية الثانية لفت (Deming) الأنظار إلى هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية وحملت مبادئ ديمينج وأفكاره التي طبقها في اليابان، الدولة الرائدة في هذا المضمار الملامح الرئيسة لما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة، وفي نهاية الخمسينيات ساعد ديمينج، في تطبيق آرائه واتجاهاته في الجودة أحد عمالقة الجودة ومنظرها وهو جوران. (الدعيس، 2009، صفحة 517)

■ تعريف الجودة:

ارتبط مفهوم الجودة تقليدياً بالسلعة المنتجة فحسب (Jablonski) تتمثل الجودة في " تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما، والتي يقارن المستفيد بها قيمة تلك الصفات بالجودة". (يحضيه، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 2003، صفحة 173)

أما رواد إدارة الجودة الشاملة فيعرفون الجودة كما يلي: (الزعي، 2013، صفحة 15)

✓ **جوران:** " الجودة هي الصلاحية للاستخدام والتوافق مع الواصفات".

✓ **ديمينج:** " الجودة هي احتياجات العميل ومتطلباته أيا كانت".

✓ **كروسبي:** " الجودة هي التوافق مع متطلبات العملاء".

✓ **فجينيوم:** " الجودة هي الخواص المميزة الشاملة المركبة للمنتج عند التسويق والتصميم".

كما أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على السلعة وإنتاجها بمواصفات تلبية رغبات المستهلكين، إلى اعتبار الجودة محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة (الموارد البشرية الإنتاجية، المالية، التسويقية،..الخ، ونتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها الداخلية وأصولها الاستراتيجية ممثلة في الموارد

البشرية والكفاءات، فالنظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية والتجارية والبشرية، مما أدى إلى بروز الجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة وبمختلف مواردها وأن تسييرها يتم من قبل جميع العاملين لا المختصين بالجودة، بالإضافة إلى أن مفهوم الزبون أصبح واسعاً ليشمل الزبون الداخلي ممثلاً في مختلف الموارد البشرية والكفاءات والزبون الخارجي، فالجودة الشاملة تعني تقديم قيمة للعميل من خلال التحكم في وظائف المؤسسة وأساليب العمل، فهي تتميز ببعدين، البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف، والبعد الاجتماعي المرتبط بتعبئته وتحفيز العاملين وإرضاء العملاء. (يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، 2005، صفحة 192)

■ تعريف الجودة الشاملة:

تعرف الجودة الشاملة بأنها التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة. (محمود، 2000، صفحة 75)

وتعرف بأنها تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل حسن المعاملة، السعر الوفرة، الخدمات الإضافية... (عقيلي، 2001، صفحة 35)

■ تعريف ادارة الجودة الشاملة:

بتحليل الثلاث كلمات التي تكوّن إدارة الجودة الشاملة نجد أن:

✓ إدارة: هي نشاط وفن ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها.

✓ الجودة: درجة من التميز يقدمها منتج أو خدمة.

✓ الشاملة: يضم كافة الأجزاء والمكونات.

وعرفها (المعهد الفدرالي الأمريكي) بأنها " القيام بالعمل بشكل سليم من أول مرة والاعتماد على تقييم العميل أو المستفيد في معرفة مدى الإساءة في الأداء"، وغيرها من التعريفات التي تركز إلى مبادئ الجودة الشاملة بتركيزها على المستفيد والعمل على تحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة التنافسية وإلى كيفية أداء الجودة الشاملة وإلى الأهداف والنتائج. (علي، 2010، صفحة 196)

وعرفها (Tunk) بأنها التزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات المستفيد أو تجاوز تلك التوقعات. وهذا التعريف يتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي: (الناصر، 2010، الصفحات 54-53)

✓ إشراك الإدارة والأفراد والتزامهم.

✓ أن إدارة الجودة الشاملة هي طريق لأداء العمل وليست برنامجاً.

✓ أن هدف تحسين الجودة هو العميل فضلاً عن توقعاته.

كما عرفت على أنها " ثورة إدارية تتمحور آفاقها في حتمية التغيير الدائم والشامل للمنظمات القائمة وفي تطوير وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات بما يلبي رغبات وحاجات وتطلعات الجمهور في الحاضر والمستقبل، وهي مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري داخل المنظمة ونقلها من التقليدية إلى الحديثة". (الماضي و نصيرات، 2011، صفحة 532)

وعرفت أيضا على أنها " نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التسييرية والأدوات الإحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي والخارجي على حد سواء. (مناصرة، 2012، صفحة 193)

■ الفرق بين مفهومي الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

رغم ارتباط إدارة الجودة الشاملة كنظام تسييري حديث بالمفهوم التقليدي للجودة إلا أن هناك أوجه اختلاف بارزة بينهما من أهمها ما يلي: (يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، 2005، صفحة 194)

- ✓ الجودة مرتبطة بالمنتج النهائي كمسؤولية العملية الإنتاجية فقط، في حين يتسع نظام تسيير الجودة الشاملة ليشمل جودة الأداء في مختلف الأنشطة الوظيفية والأنظمة التسييرية.
- ✓ يسعى نظام الجودة إلى حل المشكلات العارضة بالتعرف على أسبابها مع اعتماد الأسلوب العقابي مع الأفراد المعنيين بها، في المقابل نجد أن تسيير الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر للعمليات، رغم عدم وجود المشكلات مع استخدام أسلوب التشجيع، وتحميل تلك الأخطاء عند وقوعها للنظام لا للأفراد.
- ✓ يركز نظام تسيير الجودة الشاملة على أهمية الولاء والانتماء من قبل العاملين والإدارة لأهداف المؤسسة، بينما نجد أن نظام الجودة لا يولي هذا الأمر أية أهمية.

■ عناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة:

تعمل المنظمات التي تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة على تهيئة مستلزماتها الضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة من أجل تحسين جودة منتوجاتها، وتعد المتطلبات الواجب تحقيقها في تطبيق فلسفة (TQM) الأعمدة التي تستند إليها هياكل المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة، ممثلة فيما يلي: (يوسف، 2007، صفحة 67)

- ✓ تحديد الأهداف.
- ✓ التركيز على الأنشطة والعمليات.
- ✓ الموارد المادية والمالية والمعنوية والبشرية
- ✓ التقنيات منها : الإدارة الاستراتيجية، إعادة الهندسة، المقارنة بأفضل أداء... الخ.
- ✓ التزام الإدارة العليا والعاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ التوقيت (الجدولة).
- ✓ القيادة الموجهة.

■ مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

وتتمثل فيما يلي: (مصلح وعايض، 2013، الصفحات 107-108)

- ✓ التركيز على المستهلك: ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للمؤسسة والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة، ولكن لفظ المستهلك يمتد ليشمل المستهلك الداخلي ويتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء كانوا أقساما أو إدارات أو أفراد، فالإدارات والأقسام داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مورد ومستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يليه وبالتالي قد

يكون المستهلك داخلي أو خارجي، وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي.

✓ التركيز على العمليات: مثلما يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع أو الخدمات سواء كنا داخل المؤسسة أو خارجها، فإننا عندما نستلم منتج لا يقابل توقعاتنا، فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات، فلا بد أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة.

✓ تفادي الأخطاء قبل وقوعها: إن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد.

✓ تعبئة خيرات القوى العاملة: تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض أن العاملين لا يمكنهم المساهمة في تحسين المنتج ولا يهمهم سوى الحصول على الأجر ولكن في ضل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو أحد الطرق التي يتم تعويض العاملين عن جهودهم، ولقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرار عملهم في المؤسسة لعدة أسباب لا يمثل الأجر سوى واحد منها، ومن ناحية أخرى فإن العاملين لديهم معلومات هائلة وفرصا واسعة ويمكن من خلالها وبحسن استخدامها تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف.

✓ اتخاذ القرار المرتكزة إلى الحقائق: تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، يشترك في تنفيذه كافة العاملين على مختلف مستوياتهم بالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم المعلومات متطور بالمؤسسة.

✓ التحسين المستمر في الأداء: لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، ووفقا للمنهج كايزن الياباني فإن تطوير الأداء للمؤسسة يتسم بالصفات الآتية:

- أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين.
- أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات (Processes) فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى النتائج الأفضل ولا يهتم بالنتائج (Results).
- أن التحسين المستمر (KAIZEN) هو تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية الإدارية..... الخ، فالتحسين لا يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة.
- أن التحسين المستمر وفقا لهذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا.
- إن التحسين المستمر هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل ومن ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.

— تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العمل، وضرورة إرضائه وإشباع رغباته فالمستهدف في النهاية هو العمل، فهي فلسفة العمل.

— أن التحسين المستمر عملية مستمرة في ذاتها ولا بد أن توليها الإدارة والعاملين اهتماما مستمرا لا يقل عن (50%) من الوقت.

✓ **التغذية العكسية:** هذا المبدأ السابع والأخير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسمح للمبادئ الستة السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثمة فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.

2.2 التمكين الإداري:

قد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن (Powered Organization) مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات في بيئة المؤسسة وتحولات في المفاهيم الإدارية، وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية، وقد وصف (فوكس) التمكين بأنه حالة ذهنية للموظف الذي يمتلك الشعور بالتحكم في الأداء والإحساس بالأعمال الخاصة الموكله إليه بالإضافة إلى تحمله المسؤولية. (درادكة، 2017، صفحة 1259)

وقد تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري منذ أواخر القرن العشرين فاعتبر أحد فلسفات الإدارة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المفتوحة وذلك بسبب تحول التنظيمات من منظمة الأمر والتحكم إلى منظمة التمكين والتعلم التي ترى في العنصر البشري مورداً أساسياً تسعى إلى استثماره واعتباره شريكاً. (الماضي و نصيرات، 2011، صفحة 534)

■ تعريف التمكين:

✓ التمكين لغةً:

تعني كلمة التمكين لغة المكنة، والاستطاعة، والقوة، والشدة وتعني التعزيز أو التقوية ومكن (مكنه) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء، ويقال استمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه ويقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة. (كليب، 2018، صفحة 210)

✓ التمكين اصطلاحاً:

اشتقت كلمة التمكين (Empowerment) من كلمة (Power) وقد ظهر مفهوم القوة (Power) في علم النفس الاجتماعي في الستينيات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام. (الطراونة إ.، 2008، صفحة 9)

ويعرف (Shackletor, 1995) التمكين الإداري أنه " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا". (الطعاني و السويحي، 2013، صفحة 308)

وعرفه (الشقاوي، 2002) بأنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة. (بديرو فارس، 2015، صفحة 310)

ويذكر (Ratmawati, 2007) أن التمكين الإداري هو نقل المسؤوليات والسلطة من المديرين إلى العاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسئولاً عن جودة ما يقرره. (درادكة، 2017، صفحة 1270)

كما عرف دراسة (Moorhead&Al, 2001) التمكين على أنه تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف (Moorhead, R, W, & W, 2001, p. 177).

كما عرفت دراسة (Carter, 2009) التمكين على أنه العملية التي من خلالها يحاول المديرون مساعدة الآخرين لتحقيق التأثير في أداء الأعمال ضمن المنظمة، وذلك من خلال المشاركة في المعلومات، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الإدارة والرقابة على الفعاليات المتحققة. (Carter, 2009, p. 42)

■ أبعاد التمكين:

هنالك عدد من الممارسات الإدارية التي تدل على التمكين الإداري تتضمن الآتي:

✓ تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض ويشير (Ford & Fottler) إلى أن التمكين مسألة درجة فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول وتقييمها، واتخاذ القرار بصدها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها. (راضي، 2010، صفحة 64)

✓ المشاركة: هي تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من حشد جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل فيها المنظمة. (الحربي، 2017، صفحة 341)

✓ فرق العمل: هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة والمطلوبة من الفريق، ويرتبط التمكين الإداري عند الكثير من الباحثين بتنظيم فرق العمل، فيرى أن فريق العمل يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية. (عبيشي، 2018، صفحة 43)

✓ الاتصال وتدفق المعلومات: تعد المعلومات سلاحاً مهماً يعتمد عليه الموظف في اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل، فدون المعلومات الصحيحة أو المعلومات المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار؛ لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد أو تصرف قد يكون خطأ. (الطراونة و النهدي، 2017، صفحة 40)

✓ التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات

اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة. (راضي، 2010، صفحة 64)

✓ **الدافعية والتحفيز:** الدافعية هي الاستعداد نحو الإنجاز وأداء الأعمال بدافعية ذاتية من قبل الأفراد وهي قوى نابغة من داخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة، (الحسين، 2012، الصفحات 84-85) والتحفيز هو كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين: وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها. (براهيم وشوقي، 2017، صفحة 256)

■ **أهمية التمكين الإداري:**

تكمُن أهمية التمكين الإداري في تحقيقه لعدد من الفوائد للمنظمة والأفراد والمجتمع ومن أهمها: (الطراونة و النهدى، 2017، صفحة 39)

✓ تأتي أهمية التمكين من أنها تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وتحصل منها على أفضل إبداعاتها.
✓ التمكين يأتي لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية التطوير.

✓ هناك أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.

✓ يؤدي التمكين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الإنتاجية.

✓ إن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط في نمط القيادة في المنظمة، وإنما يؤثر أيضاً في مجموعة من العناصر الفعالة في أية منظمة مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء وأساليب ونطاق الإشراف والتحكم، وتصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة.

■ **أهداف التمكين الإداري:**

تكمُن أهم أهداف التمكين الإداري في الآتي: (كليب، 2018، صفحة 211)

✓ إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع، أو تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها.
✓ محاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز خارجية واستبدالها بحوافز داخلية تنبع من ذات الأفراد الموظفين.
✓ الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة وعلى رأسها الموارد البشرية.
✓ زيادة الدافعية لقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم. (Turban, E, & J, 2000, p. 138)

■ **التمكين وبعض المفاهيم الإدارية المقاربة:**

فيما يلي عرض لبعض المفاهيم الإدارية المقاربة لمفهوم التمكين:

✓ **التمكين والإحلال:** يذكر أنهما يتفقان في عملية نقل السلطات والاختصاصات إلى المستويات الإدارية الأدنى ويختلفان في أن الإحلال يحدث في غياب الرئيس أما التمكين فيحدث في وجود الرئيس، والتمكين يضل حتى انتهاء المهمة التي أوجد من أجلها أما الإحلال فينتهي عندما يعود الرئيس لعمله، والفرق الثالث أن الإحلال يحدث بقوة القانون أما التمكين فيصدر بقرار من رئيس العمل. (عباس، 2016، صفحة 189)

✓ **التمكين وتفويض السلطة:** ترى دراسة (Tomas & Velthouse, 1990) أن التفويض يعتبر جزء من عمليات التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحله، (Thomas & B, A, 1990, p. 667) والبعض يستخدم تفويض السلطة باعتباره مرادفاً للتمكين والبعض يرى بأن تفويض السلطة يعني تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية ويمكن استردادها في أي وقت وضمن أسس وقواعد رسمية محددة بعكس التمكين حيث يبقى الأفراد مسؤولين عن إنجاز العاملين والمحاسبة على نتائجها. (عمرة، الزطمة، وابودان، 2017، صفحة 120)

✓ **التمكين والمشاركة:** تختلف المشاركة كلياً عن التمكين فالمشاركة تعني السماح للموظف بأن يقوم بالتعبير عن وجهات نظره للمدير في بعض القرارات أو القضايا بغض النظر عن مدى الأخذ بها من قبل المدير عند اتخاذ القرار النهائي. (صالح، 2018، صفحة 18)

■ **معوقات تحقيق التمكين الإداري:**

تواجه المنظمات العديد من المعوقات التي تعوق تطبيق مفهوم التمكين ومن أبرزها ما يلي: (الماضي و نصيرات، 2011، صفحة 543)

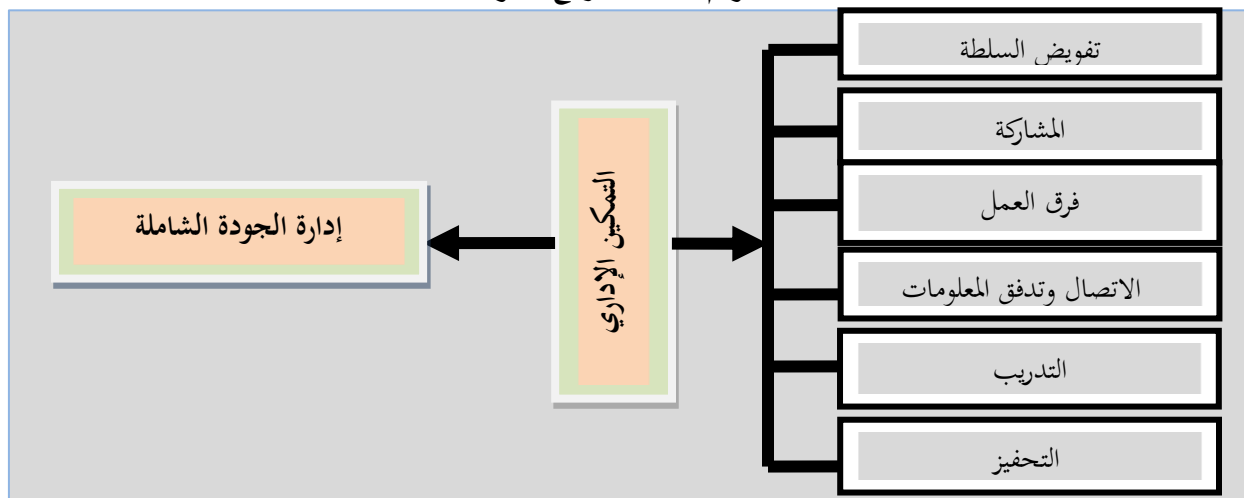
- ✓ عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- ✓ رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- ✓ المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.
- ✓ ضعف نظام الحوافز وعدم عدالته.
- ✓ ضعف العملية التدريبية والتطوير الذاتي.

3. **واقع تطبيق التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بكل من متغيري الدراسة، المتغير المستقل " التمكين الإداري " والمتغير التابع " إدارة الجودة الشاملة "، سنحاول في هذا المحور إسقاط الدراسة النظرية وإبراز " دور التمكين الإداري في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة".

1.3 **أنموذج الدراسة:** يقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور للمتغيرات المكونة للبحث كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

2.3 **مجتمع الدراسة:** يتمثل المجتمع في دراستنا من موظفين مديغة الهضاب العليا بولاية الجلفة والبالغ عددهم (117) موظف وقد تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين بنسبة (35.04 %) وقد تم توزيع الاستبانات على (41) موظف وقد تم استرجاع (37) استمارة أي بنسبة (90.24 %).

3.3 **الاتساق الداخلي:** من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بدراسة التوزيع الطبيعي للبيانات والتي على أساسها يمكننا معرفة معامل الارتباط المراد استخدامه، ومن أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي قمنا بإجراء الاختبار التالي:

جدول رقم (01): نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) لمجالات الدراسة

المجال	إحصائي	القيمة الاحتمالية	النتيجة	المجال	إحصائي	القيمة	النتيجة
إدارة الجودة الشاملة	1.215	0.104	يتبع التوزيع الطبيعي	التمكين الإداري	1.177	0.125	يتبع التوزيع الطبيعي
جميع المجالات					1.275	0.077	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ومنه فالبيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي سنستخدم معامل ارتباط بيرسون.

جدول رقم (02): معاملات الارتباط بين درجات فقرات التمكين الإداري مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.

تفويض السلطة		المشاركة		فرق العمل		الاتصال وتدفق المعلومات	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
01	**0.849	04	**0.927	07	**0.923	10	**0.780
02	**0.906	05	**0.881	08	**0.964	11	**0.928
03	**0.835	06	**0.926	09	**0.881	12	**0.887
التدريب		التحفيز					
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط				
13	**0.933	16	**0.921				
14	**0.977	17	**0.770				
15	**0.935	18	**0.828	** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحاور الخاص بالتمكين الإداري موجبة وتراوح بين (0.977) في حدها الأعلى أمام الفقرة (14) وبين (0.770) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (17) وأن كل الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

جدول رقم (03): معاملات الارتباط بين درجات فقرات إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

التركيز على المستهلك		التركيز على العمليات		تفادي الأخطاء قبل وقوعها		تعبئة خبرات القوى العاملة	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
01	**0.850	04	**0.912	07	**0.907	10	**0.932
02	**0.904	05	**0.929	08	**0.914	11	**0.935
03	**0.854	06	**0.942	09	**0.730	12	**0.865
اتخاذ القرار		التحسين المستمر		التغذية العكسية			
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط		
13	**0.905	16	**0.907	19	**0.850		
14	**0.955	17	**0.897	20	**0.904		
15	**0.915	18	**0.901	** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط موجبة وتراوح بين (0.955) في حدها الأعلى أمام الفقرة (14) وبين (0.730) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (09)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

4.2 ثبات أداة الدراسة: قمنا بحساب الثبات لأداة الدراسة ككل والذي وصل إلى (0.981) وهو قيمة ممتازة تدل على أنه إذا أعدنا الدراسة في فترة زمنية أخرى سنحصل على نفس النتائج بنسبة (98.1%).

4.3 تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: جاءت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية	المتغير	البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	30	% 81.1	المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	18	% 48.6
	أنثى	07	% 18.9		ليسانس	9	% 24.3
العمر	25 سنة فأقل	1	% 2.7		ماستر	10	% 27
	بين 26-45 سنة	30	% 81.1		دكتوراه	/	/
	بين 46 و60 سنة	6	% 16.2	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	6	% 16.2
	أكثر من 60 سنة	/	/		بين 6 و12 سنة	13	% 35.1
طبيعة عقد العمل	دائمة	26	% 70.3		بين 13 و20 سنة	14	% 37.8
	مؤقتة	11	% 29.7		أكثر من 20 سنة	/	/

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت (81.1 %) وهي أكثر من نسبة الإناث التي بلغت (18.9 %) أما فيما يخص العمر فكانت أكبر نسبة للأفراد (بين 26 و45 سنة) بنسبة (81.1 %)، أما المستوى التعليمي كانت أكبر نسبة

لفئة الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل بنسبة بلغت (48.6 %) في حين بلغت نسبة المتعلمين (51.3 %)، أما سنوات الخبرة لدى الموظفين تركزت (بين 13 و 20 سنة) بنسبة (37.8 %)، أما بالنسبة لطبيعة عقود العمل للموظفين فتركزت لفئة العقود الدائمة بنسبة (70.3 %).

5.3 اتجاهات وميولات عينة الدراسة: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة

المتوسط المرجح	1- 2.33	3.67-2.34	5-3.68
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص: 269.

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومتغيرات الدراسة:

جدول رقم (06): اتجاهات وميولات عينة الدراسة

الأبعاد	الانحراف المعياري	المتوسط	الاتجاه			
أبعاد التمكين الإداري	تفويض السلطة	0.95512	3.7027	مرتفع		
	المشاركة	1.06527	3.7297	مرتفع		
	فرق العمل	1.14702	3.5946	متوسط		
	الاتصال وتدفق المعلومات	1.01383	3.6126	متوسط		
	التدريب	1.23829	3.7477	مرتفع		
	التحفيز	1.19188	3.7387	مرتفع		
التمكين الإداري ككل				مرتفع	3.6877	0.97283
أبعاد إدارة الجودة الشاملة	التركيز على المستهلك	0.90424	3.8018	مرتفع		
	التركيز على العمليات	1.04511	3.6486	متوسط		
	تفادي الأخطاء قبل وقوعها	1.06824	3.7658	مرتفع		
	تعبئة خبرات القوى العاملة	0.95126	3.8468	مرتفع		
	اتخاذ القرار	1.07198	3.7117	مرتفع		
	التحسين المستمر	1.03485	3.6757	متوسط		
	التغذية العكسية	1.10452	3.5946	متوسط		
إدارة الجودة الشاملة ككل				مرتفع	3.7207	0.89000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نتائج المحور الأول والمتعلق بالتمكين الإداري السائد داخل المؤسسة كان مرتفعاً وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا المحور إذ بلغ (3.68) بانحراف معياري قدره (0.97) مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، كما أن نتائج المحور الثاني والمتعلق بإدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا المحور والذي بلغ (3.72)

كما تشير قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.89) إلى وجود تركيز في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

6.3 اختبار فرضيات الدراسة:

سنقوم باختبار فرضيات الدراسة كالآتي:

- **اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:** لإجراء الاختبارات انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية رئيسية:
- H0: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، لمشاركة الموظفين، فرق العمل الاتصال وتدفق المعلومات، التدريب، التحفيز) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة".
- H1: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، مشاركة الموظفين، فرق العمل، الاتصال وتدفق المعلومات، التدريب، التحفيز) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة".

سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية (اختبار كل بعد بصفة مستقلة) للفرضية الرئيسية الأولى كما هو موضح:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم (07): تحليل الانحدار البسيط لدور تفويض السلطة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	R^2	0.557	المعادلة
التابع (الثابت)	1.146	2.861	0.007	دلالة F	0.000	$Y=1.146+ 0.695 x$
تفويض السلطة	0.695	6.630	0.000	R	0.746	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.746$) ومعناه أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.557$) وهذا يعني أن التغير في تفويض السلطة يفسر التغير في إدارة الجودة الشاملة بنسبة (55.7 %) ونسبة (44.3 %) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ من الجدول أن (sig F) تساوي (0.000) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على قابلية هذا النموذج ككل وقدرتنا على استعماله في اختبار الفرضيات، وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، وذلك لأن دلالة t تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ومنه نقبل (H1) ونرفض (H0).

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (08): تحليل الانحدار البسيط لدور مشاركة الموظفين السلطة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	R^2	0.506	المعادلة
التابع (الثابت)	1.505	3.911	0.000	دلالة F	0.000	$Y=1.505+ 0.594 x$
مشاركة الموظفين	0.594	5.983	0.000	R	0.711	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.711$) ومعناه أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.506$) وهذا يعني أن التغير في مشاركة الموظفين يفسر التغير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة (50.6 %) ونسبة (49.4 %) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ من الجدول أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على قابلية هذا النموذج ككل لاستعماله في اختبار الفرضيات.

وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة الموظفين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، ومنه نرفض (H_0) ونقبل (H_1).

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم (09): تحليل الانحدار البسيط لدور فرق العمل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	R^2	0.629	المعادلة
التابع (الثابت)	1.508	5.012	0.000	دلالة F	0.000	$Y = 1.508 + 0.615x$
فرق العمل	0.615	7.707	0.000	R	0.793	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.793$) ومعناه أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.629$) وهذا يعني أن التغير في فرق العمل يفسر التغير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة (62.9 %) ونسبة (37.1 %) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ من الجدول أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على قابلية هذا النموذج لاستعماله في اختبار الفرضيات، ومن الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لفرق العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنه نرفض (H_0) ونقبل (H_1).

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جدول رقم (10): تحليل الانحدار البسيط لدور الاتصال وتدفق المعلومات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	R^2	0.619	المعادلة
التابع (الثابت)	1.226	3.570	0.001	دلالة F	0.000	$Y = 1.226 + 0.691x$
الاتصال وتدفق المعلومات	0.691	7.538	0.000	R	0.787	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.787$) ومعناه أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.619$) وهذا يعني أن التغير في الاتصال وتدفق المعلومات يفسر التغير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة (61.9 %) ونسبة (38.1 %) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ من الجدول أن (sig F) تساوي (0.001) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على قابلية هذا النموذج ككل وقدرتنا على استعماله في اختبار الفرضيات، وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال وتدفق المعلومات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، وذلك لأن دلالة t تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ومنه نقبل (H_1) ونرفض (H_0).

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

جدول رقم (11): تحليل الانحدار البسيط لدور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	R^2	0.639	المعادلة
التابع (الثابت)	1.568	5.447	0.000	دلالة F	0.000	$Y=1.568+ 0.574 x$
التدريب	0.574	7.863	0.000	R	0.799	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.799$) ومعناه أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.639$) وهذا يعني أن التغير في التدريب يفسر التغير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة (63.9 %) ونسبة (36.1 %) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ من الجدول أن (sig F) تساوي (0.000) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على قابلية هذا النموذج ككل وقدرتنا على استعماله في اختبار الفرضيات، وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، وذلك لأن دلالة t تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ومنه نقبل (H_1) ونرفض (H_0).

- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

جدول رقم (12): تحليل الانحدار البسيط لدور التحفيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	R^2	0.628	المعادلة
التابع (الثابت)	1.508	4.999	0.000	دلالة F	0.000	$Y=1.508+ 0.592 x$
التحفيز	0.592	7.691	0.000	R	0.793	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.793$) ومعناه أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.628$) وهذا يعني أن التغير في التحفيز يفسر التغير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة (62.8 %) ونسبة (37.1 %) تفسره متغيرات أخرى. كما نلاحظ من الجدول أن (sig F) تساوي (0.000) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على قابلية هذا النموذج ككل وقدرتنا على استعماله في اختبار الفرضيات، وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، وذلك لأن دلالة t تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ومنه نقبل (H_1) ونرفض (H_0).

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

جدول رقم (13): تحليل الانحدار البسيط لدور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	R^2	0.767	المعادلة
التابع (الثابت)	0.766	2.693	0.011	دلالة F	0.000	$Y=0.766+ 0.801 x$
التمكين الإداري	0.801	10.732	0.000	R	0.876	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.876$) ومعناه أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.767$) وهذا يعني أن التغير في التمكين الإداري

يفسر التغير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة (76.7%) ونسبة (23.3%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ من الجدول أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على قابلية هذا النموذج ككل وقدرتنا على استعماله في اختبار الفرضيات، وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك لأن دلالة t تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ومنه نقبل (H1) ونرفض (H0).

ويمكن إرجاع ذلك الأثر إلى أن كل من تفويض السلطة ومشاركة الموظفين وفرق العمل والاتصال وتدفق المعلومات والتدريب والتحفيز تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تعد إحدى مداخل الإدارة الحديثة.

- اختبار نموذج للبحث:

سنقوم بدراسة أثر أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال ترتيب دخول أبعاد التمكين الإداري في معادلة التنبؤ بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال اختبار الانحدار المتعدد التدريجي وذلك بعدما نتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل مجالات المتغير المستقل المكونة للتمكين الإداري والقاعدة تقول أنه إذا كان (VIF) يتجاوز (10) وكانت قيمة (Tolerance) أقل من (0.05) فنقول أن المتغير له ارتباط عال مع متغيرات مستقلة أخرى، وسيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار:

جدول رقم (14): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة كمتغير

مستقل

أبعاد التمكين الإداري	تفويض السلطة	مشاركة الموظفين	فرق العمل	الاتصال وتدفق المعلومات	التدريب	التحفيز
(VIF)	1.960	3.346	4.723	7.878	9.944	4.250
(Tolerance)	0.510	0.299	0.212	0.127	0.101	0.235

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ أن قيم (VIF) و (Tolerance) جاءت في المجال المطلوب ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار دون حذف أي بعد.

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بإدارة الموارد البشرية من خلال أبعاد التمكين الإداري مجتمعة

المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة T	معنوية T	الدلالة الإحصائية	معنوية F	0.000
الثابت	0.449	1.518	0.139	غير دال إحصائياً	R ²	0.806
تفويض السلطة (x1)	0.355	3.993	0.000	دال إحصائياً	R	0.898
مشاركة الموظفين (x2)	-0.33	-0.239	0.812	غير دال إحصائياً		
فرق العمل (x3)	0.68	0.418	0.679	غير دال إحصائياً		
الاتصال وتدفق المعلومات (x4)	0.264	2.473	0.019	دال إحصائياً		
التدريب (x5)	-0.033	-0.531	0.599	غير دال إحصائياً		
التحفيز (x6)	0.269	3.027	0.000	دال إحصائياً		

نموذج الانحدار المتعدد: $Y = 0.449 + 0.355 x_1 + 0.269 x_2 + 0.264 x_3 + \epsilon$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من الجدول نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يبلغ (0.000) وهو أقل من ($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح للاختبار، كما يتضح من الجدول أعلاه أن هناك أثر لتفويض السلطة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك استناداً إلى أن مستوى معنوية بلغ (0.000) وهو أقل من ($\alpha=0.05$)، أما بالنسبة للتحفيز والاتصال فبلغ مستوى معنويتهما على التوالي (0.000) و(0.019) وهو أقل من ($\alpha=0.05$)، كما تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرات بلغت (0.898) أي وجود علاقة طردية بين المتغيرات، وبلغت قيمة ($R^2=0.806$) ومعناه أن التغير في أبعاد التمكين الإداري مجتمعة يفسر التغير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة (89.8%) ونسبة (10.2%) تفسره متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، أما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار (B_1) والتي بلغت (0.355) فتفسر التغير الذي يحدث في تفويض السلطة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول التغير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمقدار (35.5)، أما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار (B_2) والتي بلغت (0.269) فتفسر التغير الذي يحدث في التحفيز بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول التغير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمقدار (26.9)، أما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار (B_3) والتي بلغت (0.264) فتفسر التغير الذي يحدث في الاتصال وتدفق المعلومات بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول التغير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمقدار (26.4)، أما بالنسبة لمشاركة الموظفين و فرق العمل والتدريب فقد استبعدوا من النموذج.

■ **اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى والخامسة باستعمال اختبار (Independent- Samples Test) لعينتين مستقلتين (النوع الاجتماعي و طبيعة عقد العمل) أما بالنسبة لبقية المتغيرات فيتم قياسها عن طريق استعمال اختبار تحليل التباين (ANOVA) لأكثر من عينتين مستقلتين، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (16): نتائج اختبار (Independent- Samples TTest) و (ANOVA) للتباين في متغيرات الدراسة تبعا للبيانات

الشخصية والوظيفية

المتغير	متغير الدراسة	الفئات	العدد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
النوع الاجتماعي	التمكين الإداري	ذكر	30	0.418	0.678
		أنثى	07		
	إدارة الجودة الشاملة	ذكر	30	0.401	0.701
		أنثى	07		
عمر الموظف	التمكين الإداري	25 سنة فأقل	1	0.173	0.841
		بين 26-45 سنة	30		
		بين 46 و 60 سنة	6		
		أكثر من 60 سنة	/		
	إدارة الجودة الشاملة	25 سنة فأقل	1	0.431	0.653
		بين 26-45 سنة	30		
		بين 46 و 60 سنة	6		
		أكثر من 60 سنة	/		
سنوات الخبرة	التمكين	5 سنوات فأقل	6	0.177	0.838

		13	بين 6 و12 سنة	الإداري	
		14	بين 13 و20 سنة		
		/	أكثر من 20 سنة		
0.841	0.174	6	5 سنوات فأقل	إدارة الجودة الشاملة	
		13	بين 6 و12 سنة		
		14	بين 13 و20 سنة		
		/	أكثر من 20 سنة		
0.047	2.953	18	ثانوي فأقل	التمكين الإداري	
		9	ليسانس		
		10	ماستر		
		/	دكتوراه		
0.086	2.394	18	ثانوي فأقل	إدارة الجودة الشاملة	
		9	ليسانس		
		10	ماستر		
		/	دكتوراه		
0.859	-0.179	26	دائمة	التمكين الإداري	
		11	مؤقتة		
0.734	0.342	26	دائمة	إدارة الجودة الشاملة	
		11	مؤقتة		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$) باستثناء وجود تباين في آراء المستجوبين اتجاه التمكين الإداري تعزى للمستوى التعليمي، وفيما يلي توضيح لمصدر هذه الفروق:

جدول رقم (17): نتائج اختبار (Independent- Samples Test) للتباين في أبعاد التمكين الإداري حسب المستوى التعليمي

المتغيرات	طبيعة عقد العمل	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
تفويض السلطة	ثانوي فأقل	18		0.306	0.738
	ليسانس	9			
	ماستر	10			
	دكتوراه	/			
مشاركة الموظفين	ثانوي فأقل	18		0.671	0.518
	ليسانس	9			
	ماستر	10			
	دكتوراه	/			
فرق العمل	ثانوي فأقل	18		0.044	0.957

			9	ليسانس	
			10	ماستر	
			/	دكتوراه	
0.974	0.026		18	ثانوي فأقل	الاتصال وتدفق المعلومات
			9	ليسانس	
			10	ماستر	
			/	دكتوراه	
0.826	0.192		18	ثانوي فأقل	التدريب
			9	ليسانس	
			10	ماستر	
			/	دكتوراه	
0.750	0.290		18	ثانوي فأقل	التحفيز
			9	ليسانس	
			10	ماستر	
			/	دكتوراه	
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه رغم وجود تباين في آراء المستجوبين اتجاه التمكين الإداري تعزى للمستوى التعليمي إلا أنها لا تظهر على مستوى أبعاد التمكين الإداري بصفة مستقلة.

4. الخاتمة:

من خلال هذا البحث توصلنا لمجموعة من النتائج كما سعيينا إلى تقديم بعض التوصيات نوجزها فيما يلي:

يلي:

1.4 أهم النتائج:

- كان مستوى تفويض السلطة بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة مرتفعاً.
- كان مستوى المشاركة بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة مرتفعاً.
- كان مستوى فرق العمل بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة متوسطاً.
- كان مستوى الاتصال وتدفق المعلومات بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة متوسطاً.
- كان مستوى التدريب بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة مرتفعاً.
- كان مستوى التحفيز بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة مرتفعاً.
- كان مستوى التمكين الإداري بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة مرتفعاً.
- كان مستوى إدارة الجودة الشاملة بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة مرتفعاً.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة الموظفين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال وتدفق المعلومات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثلاثة أبعاد للتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال، التحفيز) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين الإداري، إدارة الجودة الشاملة) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، طبيعة عقد العمل).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين الإداري إدارة الجودة الشاملة) تعزى للمستوى التعليمي.

2.4 التوصيات:

- اعتماد نتائج البحث من طرف المؤسسة محل الدراسة.
- قيام الإدارة بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين مما يساهم في إكسابهم مزيدا من الخبرات وزيادة ثقتهم بأنفسهم.
- العمل على تشجيع بناء فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة.
- تحسين الاتصال بين الرئيس والموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
- فتح المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم ومشاركتهم في صنع القرارات.
- تحسين تدفق المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة.
- إجراء دورات تدريبية للموظفين الجدد والقدامى حول أساليب العمل خاصة الحديثة منها.
- تحسين نظام الحوافز بالمؤسسة لما له من آثار إيجابية في سلوك الموظفين والتي تظهر على مستوى سلوكهم بالعمل بالمؤسسة.
- التركيز أكثر على العمليات خلال الإنتاج للحصول على مخرجات أكثر جودة.
- تفعيل عملية التحسين المستمر بالمؤسسة لما له من دور في تحقيق الجودة.
- فتح المجال لعملية التغذية العكسية لما لها من دور في معرفة اتجاهات وآراء العملاء.

5. المراجع:

1.5 المراجع باللغة العربية:

- إخلاص إبراهيم الطراونة، و محمد مبارك سميرة النهدي. (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط.. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 3، العدد 1، ص 35-56.
- إخليف يوسف الطراونة. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه.
- أمجد درادكة. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 31، العدد 08، ص 1257-1296.
- بلقايد براهيم، و بوري شوقي. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، ص 255-270.
- بومدين يوسف. (2007). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث، المجلد 05، العدد 05، ص 27-37.
- نائرة عدنان الماضي، و فريد نصيرات. (2011). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، ص 527-556.
- جواد محسن راضي. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، ص 62-84.
- حسن أحمد الطعاني، و عمر سلطان السويدي. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، الملحق 1، ص 305-327.
- خضير كاظم محمود. (2000). إدارة الجودة الشاملة. دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- رامز عزمي بدير، و محمد جودت فارس. حسن مروان عفانة. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 01، ص 305-336.
- رشيد مناصرية. (2012). أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة. مجلة الباحث، المجلد 11، العدد 11، ص 193-203.
- سملاي يحضيه. (2003). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد.
- سملاي يحضيه. (2005). اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية.
- صفاء جواد عبد الحسين. (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، ص 77-98.
- عاصم شحادة علي. (2009). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، ص 195-204.
- عبد السلام الشبراوي عباس. (2016). التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر. مجلة كلية التربية، المجلد 01، العدد 20، ص 170-212.
- عبد اللطيف مصلح، و محمد عايض. (2013). دور القيادة الادارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق ادارة الجودة الشاملة فيه. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 06، العدد 11.

- علاء حاكم محسن الناصر. (2010). إدارة الجودة الشاملة : أنموذج في الإدارة الجامعية. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، ص ص 39- 78.
- علي فلاح الزعبي. (2013). دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، ص ص 1- 43.
- عمار بن عيشي. (2018). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 11، العدد 31، ص ص 37- 61.
- عمروصفي عقيلي. (2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة . داروائل للنشر، عمان.
- متعب عليثة هديب الحربي. (2017). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة. مجلة العلوم التربوية، المجلد 25، العدد 02، الجزء 02، ص ص 325- 372.
- محسن محمد بن كليب. (2018). أثر الحوافز في التمكين الإداري. مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد 01، العدد 01، ص ص 159- 196.
- محمد ناجي الدعيس. (2009). درجة تطبيق نواب العمداء للشؤون الأكاديمية في جامعتي صنعاء وتعز في الجمهورية اليمنية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العمل. مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1+ 2، ص ص 515- 549.
- معن أحمد صالح. (2018). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.
- هشام محمد سلامة أبو عمرة، نضال محمد عبد الجليل الزطمة، و ميسرة فتحي فضل ابو دان. (2017). ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، المجلد 30، العدد 04، ص ص 111- 146.
- المراجع باللغة الأجنبية:
 - Carter, T. J. (2009). Managers Empowering Employees. *American Journal of Economics and Business*, vol 1, N02, P P 41- 46.
 - Moorhead, R., , R, W, G., & W, R. (2001). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. usa: Houghton Mifflin Company.
 - Thomas, k. ,., & B, A, V. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, N 15, p p 666-681.
 - Turban, E., E, M., & J, W. (2000). *Information Technology For Management : Making Connections For Strategic Advantage*. usa: John Wiley & Son N.C.