

**التمكين الاداري وتأثيره في تطبيق ادارة الجودة
الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل**

أم. كامل شكير الوطيفي

جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد

E: kamil_222@yahoo.com

Abstract

Business organization start to apply the concepts of knowledge management, and empowerment administrative, and intellectual capital, and total quality management in order to improve the competitiveness of organizations.

The subject of total quality management become administrative concept that occupies the attention of those interested in administration. The successes of their application depend on human element, and the extent of its ability to embrace this new philosophy.

The goal of this research is to know the availability scope of empowerment administrative, and the levels of application of total quality management, and to identify the effect relationship between empowerment administrative and total quality management in organization surveyed.

This research has been studied the concept and importance of empowerment administrative and total quality management. The researcher supposes that there is impact relationship of significant differences between empowerment administrative and total quality management.

This research has been found that there are elements of empowerment administrative in the organization surveyed. The researcher recommended

Promote creativity, and encourage well prepared workers to apply the concept of empowerment administrative.

المستخلص

من أجل تحسين القدرة التنافسية للمنظمات عمدت الادارات على تطبيق مفاهيم ادارة المعرفة، والتمكين الاداري، ورأس المال الفكري، وادارة الجودة الشاملة التي تعتمد على قدرة الانسان ومدى كفاءته وتمكينه، واصبح موضوع ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية التي تستأثر باهتمام المهتمين بالادارة ويعتمد نجاح تطبيقها على العنصر البشري، ومدى قدرته على تبني هذه الفلسفة الجديدة. وهدف البحث الحالي الى معرفة مدى توافر التمكين الاداري ومستويات تطبيق ادارة الجودة الشاملة والتعرف على علاقة التأثير بين التمكين الاداري وادارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة، وتناول البحث مفهوم وأهمية التمكين الاداري وادارة الجودة الشاملة، وافترض الباحث وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري وتطبيق ادارة الجودة الشاملة، وتوصل البحث الى توافر مقومات التمكين الاداري في المنظمة المبحوثة، مع اثبات لفرضية البحث، وقد أوصى الباحث بضرورة قيام ادارة المنظمة المبحوثة بالتوسع بتفويض الصلاحيات للمستويات الادارية الوسطى، وتعزيز الابداع، وتشجيع العاملين الذين يبدون استعداد جيداً لتطبيق مفهوم التمكين الاداري.

المقدمة :

تشهد منظمات الاعمال تغيراً أساسياً وكبيراً في استراتيجياتها نتيجة التغير الكبير في النشاط الاقتصادي وبروز معطيات جديدة مثل العولمة وزيادة درجة التعقيد والتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة، ومن أجل تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع هذه المتغيرات الجديدة والاستجابة لمتطلبات هذا التغير اهتمت الادارات بمفاهيم منها ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وادارة المعرفة والتمكين الاداري والتي تعتمد على قدرة الانسان ومدى كفاءته وطريقة التعامل معه من قبل لادارة، حيث برزت حاجة بضرورة الاهتمام بتنمية قدراته وتوجيهه وتحفيزه وتمكينه ومنحه الحرية والثقة والقدرة على العمل دون تدخل مباشر من الادارة العليا.

من الناحية الادارية فقد زاد الاهتمام بالتمكين الاداري بعد ظهور فلسفة جديدة في الادارة متمثلة برأس المال الفكري، والادارة الاستراتيجية، والتي تمثل تحولا في أساليب الإدارة، حيث أن نجاح التمكين مرهون باحداث تغيرات تنظيمية مصاحبة تفضي الى اعتماده، مثل اعادة هيكلة المنظمات، وتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، وبروز دور المنظمة المتعلمة⁽¹⁾.

(1). ملحم، 2006:

وتعزيزاً لأهمية التمكين الاداري اقترح رئيس أسبق لشركة الخطوط الجوية الاسكندنافية (كارلزن) أن يكون الهيكل التنظيمي مقلوباً بحيث

يكون رئيس الشركة (الادارة العليا) في الأسفل، والعاملون الذين يتعاملون مع الزبائن بأعلى الهرم للدلالة على أن كل المستويات الادارية تعمل لمساندة الموظف الذي يتعامل مع الزبائن لضمان نجاحه في عمله. كما ان موضوع ادارة الجودة الشاملة اصبح من المفاهيم الادارية التي تستأثر باهتمام المهتمين بالادارة، ويعتمد نجاح تطبيقها على العنصر البشري ومدى قدرته على تبني هذه الفلسفة الجديدة. وهذا البحث محاولة لقياس أثر التمكين الاداري في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة بابل .

المبحث الاول: تأطير نظري

أولاً: التمكين الاداري:

المفهوم

تقوم فكرة التمكين الاداري على قيام الادارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يساهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور ايجابي لدى العاملين يمثل دافعا مهما للعمل.

التمكين هو اعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل من تهئية الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل. حيث عرفه Borowicz⁽¹⁾ بأنه تقاسم السلطة والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها الى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي.

(1).Borowicz,
2002: 13.

في حين ذهب ابو بكر⁽²⁾ الى أن التمكين هو المشاركة بالمعلومات وتغيير الهياكل التنظيمية وتعزيز فرق العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين المبادرة وتقبل المخاطر.

(2) أبو بكر، 2001: 95.

ويرى آخرون بان التمكين الاداري هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤسين ودعوة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار⁽³⁾ في حين يرى⁽⁴⁾ بأنه مدخل فرق العمل الذي يساهم بتحويل مسؤولية اتخاذ القرار الى المستويات الدنيا في المنظمة. ويعتقد أفندي⁽⁵⁾ أن التمكين الاداري هو منح العاملين حرية اتخاذ القرار مع المشاركة الفعلية في ادارة المنظمات التي يعملون بها والتكريس الابداعي وتحمل المسؤولية .ويرى الملوك⁽⁶⁾ ان التمكين هو تقوية الخط الامامي للمنظمة وتشجيع العاملين على الابداع في العمل.

(3) مصطفى، 2004:3.
Karakoc, . و
2009:9.

(4).Krojowski&Rit
zman, 2004: 200.

(5). أفندي، 2003:
11.

وبعد استعراض التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف لمفهوم التمكين الاداري وهو ممارسة ادارية تساهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات اداء العمل بنجاح وفاعلية.

(6) الملوك، 2002:
30.

أنواع التمكين الاداري:

اختلف الباحثين في تحديد أنواع التمكين فمنهم من قسم التمكين الاداري الى نوعين هما التمكين الممنوح (الرسمي) من خلال تفويض الصلاحيات، والتمكين المكتسب (الاعتباري) الذي يعطى للفرد اعتمادا على خبرته ومعرفته⁽¹⁾.

(1)Dewettinck,et,al.,
2003, 8.

ومنهم من قسم التمكين الاداري الى خارجي وداخلي، حيث يكون التمكين الخارجي عبارة عن الاليات التي تعتمد عليها ادارة المنظمة من خلال تهيئة الوسائل والممارسات التي تسهل للعاملين صنع القرار وحرية التصرف، أما التمكين الداخلي فهو يتضمن التزام الفرد ذاتيا وقدرته على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الأنية⁽²⁾.

(2) Erstad, 1997:333

(3) Lashley, 1999:169.

اما Lashley⁽³⁾ فقد أورد نوعين من التمكين الاداري هما:
التمكين الترابطي: وهو التمكين المرتبط بطريقة وأسلوب الادارة وفلسفتها.

التمكين التحفيزي (الدافعي): وهو التمكين الذي يتضمن حرية الشخص وقوته من خلال السيطرة التي يتمتع بها نحو العمل، ومدى شعوره بالانجاز عند تقديم المبادرات.

أهداف التمكين الاداري وفوائده:

يسهم التمكين الاداري في تحرير الفرد العامل من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة وعدم الاعتماد على القوانين الجامدة في المنظمة. ويمكن ان يسهم التمكين في⁽⁴⁾:
- الشعور بالسيطرة والتحكم في اداء الفرد للعمل بشكل كبير.
- الاحساس باطار العمل الكامل.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق باداء الوحدة أو الدائرة التي يعمل بها.

(4) Bowen & Lawler,
1995.

- المسائلة والمسؤولية عن سياق أعمال العامل.

وهناك من يرى أن التمكين الاداري يحقق الاهداف الآتية:⁽⁵⁾

- يسهم بانجاز الاعمال بشكل أكثر فاعلية من خلال استثمار الموارد (5) حمود واللوزي، 2008: 260
البشرية المتاحة.

- يزيد من دافعية الاداء المراد انجازه من قبل العاملين.

- يسهم بالقضاء على الاحباط والضغط المتتاتية من العمل.

(6) Daft,2001:502

أما Daft⁽⁶⁾ فانه يرى ان التمكين يمثل استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتحقيق متطلبات الزبائن الى جانب تخفيض الكلف وسرعة في الاستجابة، كما ان التمكين يعتبر خطوة مهمة في تحقيق التعلم.

ونعتقد ان الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات من تمكين موظفيها تتضمن سرعة اتخاذ القرار مع ضمان سلامة هذه القرارات خصوصا في المستويات التشغيلية، فضلا عن تفويض الصلاحيات وتقليل أعباء العمل المترتبة على المستويات العليا في المنظمة مع ضمان ممارسة نوع من الرقابة.

مراحل عملية التمكين الاداري:

يعتقد علماء الادارة ان التمكين الاداري ليس بالخيار السهل، وبالتالي فان ادارة المنظمة تحتاج الى تنفيذ مجموعة من الخطوات، وعلى ان يتم التنفيذ تدريجيا وعلى مراحل متعددة للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيقه.

ومن وجهة نظر Daft⁽¹⁾ فإن تطبيق خطوات تمكين العاملين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي:⁽²⁾

(1) Daft, 2003, 570.

المرحلة الأولى: تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحو محدود وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً.

المرحلة الثانية: يصار فيها إلى تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.

المرحلة الثالثة: تنص على منح العاملين الذين ثبتت لديهم القدرة والمهارة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقاً.

المرحلة الرابعة: تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وفرق العمل الذاتية وفرق المشاريع الخاصة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.

المرحلة الخامسة: وتسمى مرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، فضلا عن منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المنظمة المختلفة، كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.

أبعاد التمكين الاداري:

ان دراسة التمكين الاداري يتطلب معرفة أبعاده من أجل الوصول الى محتواه، واختلف الباحثين تبعاً لاتجاهاتهم المختلفة وتباين الرؤى الفلسفية حول أبعاد التمكين الاداري ويمكن أن نورد مجموعة من هذه الأبعاد(3).

(3) الساعدي، 2006: 65.

جدول (1)

اراء الباحثين حول ابعاد التمكين الاداري

الرقم	الباحث	السنة	الابعاد
1	Dowen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج.
4	Brown	1996	الجود، السلطة، الموارد، المعلومات.
5	Gregorey	1996	فريق العمل، التفويض.
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.
7	Choi	1997	الحرية، المسؤولية.
8	Ersted	1997	امتلاك المعرفة، المشاركة في صنع القرار.
9	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
10	Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة.
11	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
12	Blanchard et. al.	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.
13	Hellriegel et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية.
14	Light, 2004. 37	2004	القوة، توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، المكافآت.

ونرى انه مهما اختلف الباحثين في وصف الأبعاد الا أنهم متفقون بأن هذه الأبعاد تؤدي الى تحقيق التمكين باعتبار أن التمكين الاداري يشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي يمكن اعتماد الأبعاد التالية (القوة، توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، المكافآت) لاجراض البحث الحالي.

ثانيا: ادارة الجودة الشاملة: (TQM) Total Quality Management

في ظل العولمة والاقتصاد الحر تسعى المنظمات للتميز على نظيراتها من خلال الحصول على مزايا تؤهلها للبقاء في السوق من خلال تلبية متطلبات زبائنها باستمرار بالحرص على التحسين والتطوير المستمر والعمل على تبني الافكار المتميزة، وجعل منتجاتها تلائم متطلبات زبائنها بشكل أفضل، أو امتلاك خبرات وتقنيات جديدة أكثر من غيرها، تلبية تفضيلات المستهلك التي تتسابق منظمات اليوم في تبنيها، كل ذلك جعل من إدارة الجودة الشاملة الفلسفة التي تسعى إلى تبنيها الإدارات العليا لأغلب المنظمات، بوصفها عنصراً داعماً ومهماً في عملية

البقاء والاستمرار في وجه التحديات، كما أن أية منظمة ترغب في التواجد في سوق العمل تدرك الآن إن واحدة من أهم مفاتيح نجاحها هو في تبنيها لفلسفة ادارة الجودة الشاملة.

مفهوم ادارة الجودة الشاملة (T.Q.M)

- هناك تعاريف مختلفة لادارة الجودة الشاملة فقد عرفها Evans⁽¹⁾ مفهوم اداري تكاملي موجه نحو التحسين المستمر في جودة المنتج مع مشاركة كل المستويات والوظائف في المنظمة. والتعريف يقترب من حيث المفهوم مع التعريف الذي أورده (خضر)⁽²⁾ الذي عرفها (نظام للأنشطة موجه نحو تحقيق رضا المستفيدين مع اعطاء صلاحيات أعلى للموظفين حتى يتمكنون من اتخاذ القرارات دون تعقيدات) وهذا التعريف يتحدث عن الصلاحيات والتمكين من اتخاذ القرار وهو يتماشى مع تعريف⁽³⁾ بأنها جهد المنظمة الكلي المنصب على التحسين المستمر لأداء العمليات التي تمثل اداء الموارد البشرية لأعمالهم وأنظمة انجاز المهمات المناطة بهم.

مبادئ ادارة الجودة الشاملة:

- أوضحت ادارة الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمات، بما يساهم في تعزيز الوضع التنافسي لهذه المنظمات، ويمكن ادراج مجموعة من المبادئ المهمة التي تعتمد عليها (T.Q.M). التركيز على الزبون، القيادة، مشاركة الافراد، مدخل العملية، استخدام مدخل النظام في الادارة، التحسين المستمر، مدخل الحقائق في اتخاذ القرار، علاقة المنفعة المتبادلة مع المجهزين.
- متطلبات نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة:
- يعتقد الباحثين (الشليبي والدرادكة)⁽⁴⁾ و (الكلوت)⁽⁵⁾ أن هناك مجموعة من المتطلبات يجب توفرها اذا ما اريد تبني هذه الفلسفة بنجاح، ومن هذه المتطلبات هي.

1- دعم القيادة العليا في المنظمة لموضوع ادارة الجودة الشاملة من خلال:

- أ- التأكيد على رؤية ورسالة وقيم المنظمة.
 - ب- معرفة وتحديد العمليات الأساسية التي تحتاج الى مزيد من التطوير.
 - ت- التأكد من أن المنظمة تركز على احتياجات الزبون.
 - ث- معرفة المصادر التي يمكن استخدامها لتمويل أنشطة الجودة.
 - ج- مراجعة الاداء باستمرار، واستخدام أساليب الجودة لتطويره.
- 2- خلق رؤية عامة للتميز من خلال معرفة المناطق ذات الصلة المباشرة برضا الزبون والاهتمام بها.

- 3- العمل على تطبيق التحسين المستمر وتطوير الاداء.
 - 4- النظر الى المجهزين كشركاء يتحملون جزء من مسؤولية الجودة.
 - 5- النظر الى الجودة كسلاح تنافسي يؤثر في التصميم والعمليات والمخزون.
 - 6- الحرص على تدريب الموارد البشرية على مفاهيم ادارة الجودة الشاملة.
 - 7- ابعاد كل مسببات الخوف من نفوس الموارد البشرية نتيجة الاقدام على تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة أو الخوف من الفشل أو الاخفاق.
 - 8- ضرورة توفر نظام معلومات يمد الموارد البشرية بالمعلومات ويشكل المرجع الاساسي في عملية التطوير وحل المشاكل واتخاذ القرارات.
- من خلال النظر الى المتطلبات أعلاه نرى ان أغلبها تقع ضمن موضوع التمكين الاداري الذي يشكل توفره حجر الزاوية في نجاح تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.
- كما ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب من الادارة العليا ان تجتهد في تطبيق هذه المتطلبات، وتعمل على تطوير ثقافة على ايجاد آلية للرقابة على الجودة من خلال الاهتمام بترسيخ مفاهيم ادارة الجودة الشاملة بالتعليم والتدريب لجميع موارد المنظمة البشرية.

المبحث الثاني: منهجية البحث:

1- مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث الحالي في وجود نوع من القصور بمعرفة تأثير التمكين الاداري على سير العمل الاداري عموما، وموضوع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة على وجه الخصوص، ويمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الاتي:

هل للتمكين الاداري تأثير في تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟.

2- أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث الحالي من أهمية المنظمة المبحوثة أولا (جامعة بابل) والدور الكبير الذي تلعبه في خدمة المجتمع وتأثيرها الايجابي باعتبارها منظمة تعلم، وكذلك المواضيع التي يعالجها البحث ثانيا وهي التمكين الاداري، وادارة الجودة الشاملة ومحاولة ايجاد قاعدة معلومات وافية عن مستوى تمكين العاملين في الجامعة، بما يساهم في ايجاد حلول تتبناها ادارة الجامعة لمعالجة نقاط الضعف في مستوى التمكين الاداري ان وجدت، والاستفادة من هذا الموضوع من خلال تعميمه على المنظمات الأخرى.

3-أهداف البحث:

- معرفة مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة.
- التعرف على علاقة التأثير بين التمكين الاداري وادارة الجودة الشاملة.
- محاولة تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات المتعلقة بطرق واستراتيجيات تمكين العاملين بما يضمن تحقق وايجاد أبعاد تميز الجامعة ضمن بيئتها الداخلية والخارجية.

4-فرضية البحث

- هناك علاقة تاثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري وادارة الجودة الشاملة.

5- تحليل علاقات التأثير بين أبعاد البحث

من اجل اختبار علاقات التأثير بين أبعاد البحث، فضلا عن التأكد من مدى معنوياتها عبر التحقق في مدى صحة فرضية البحث، والتي تشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري وادارة الجودة الشاملة، وباستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يمكن التعبير عنه بواسطة المعادلة الآتية: $y = \alpha + \beta x$ وبعد ذلك يتم قياس التأثير باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد باستخدام معادلة الانحدار الآتية:

$$y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + U$$

1. علاقة التأثير بين التمكين الاداري وادارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية البحث التي تشير إلى "هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين الاداري وادارة الجودة الشاملة"، إذ يتضح من الجدول (2) وجود تأثير معنوي للتمكين الاداري في ادارة الجودة الشاملة، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (73.49) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) ضمن مستوى معنوية (0.05)، إذ يتضح من معامل التحديد (R^2) للنموذج العام أن (0.96) من ادارة الجودة الشاملة يفسره التمكين الاداري في المنظمة المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) الذي يدل على أن (0.61) من ادارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من التمكين.

جدول (2)

علاقة تأثير التمكين في ادارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي

F		R	R^2	التمكين B_1	B_0	البعد المستقل
الجدولية	المحسوبة					البعد المعتمد
4	73.49	0.98	0.96	0.61	26.88	ادارة الجودة الشاملة

$$P \leq 0.05$$

$$n = 70$$

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية.

2. علاقات تأثير التمكين في ادارة الجودة الشاملة على مستوى الأبعاد الفرعية

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى مدى تأثير كل بعد من أبعاد التمكين في أبعاد ادارة الجودة الشاملة إلى الآتي:

- 1- يظهر الجدول (3) وجود تأثير معنوي لبعد القوة في كل بعد من ابعاد ادارة الجودة الشاملة، إذ كانت قيم (F) المحسوبة معنوية وايجابية وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,68) وكانت أكبر قيمة تأثير حققها متغير القوة هي (73.49) في متغير التحسين المستمر ضمن (T.Q.M) ويعزز التأثير قيمة معامل التحديد (R^2) التي كانت قيمته (0.96).

جدول (3)

علاقة تأثير بعد القوة في كل بعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة

F		التمكين / بعد القوة				البعد المستقل الأبعاد المعتمدة	
		R	R2	B1	B0		
الجدولية	المحسوبة						
4	6.16	0.82	0.67	0.57	29.8	العمل الجماعي	ادارة الجودة الشاملة
4	47.04	0.97	0.94	0.64	24.7	الزبون الداخلي	
4	4.45	0.77	0.59	0.45	38.2	الزبون الخارجي	
4	73.49	0.98	0.96	0.61	26.8	التحسين المستمر	

$$P \leq 0.05$$

$$n = 70$$

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية.

2- يظهر الجدول (4) وجود تأثير معنوي لبعد توافر المعلومات في كل بعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة معنوية وايجابية وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,68) وكانت أكبر قيمة تاثير حققها متغير توافر المعلومات هي (83.59) في متغير التحسين المستمر ضمن (T.Q.M) ويعزز التأثير قيمة معامل التحديد (R^2) التي كانت (0.99).

جدول (4)

علاقة تأثير بعد توافر المعلومات في كل بعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة

F		التمكين/ توافر المعلومات				البعد المستقل الأبعاد المعتمدة	
		R	R2	B1	B0		
الجدولي ة	المحسوبة						
4	9.14	0.86	0.75	0.56	30.85	العمل الجماعي	ادارة الجودة الشاملة
4	50.5	0.97	0.94	0.59	28.26	الزبون الداخلي	
4	6.89	0.83	0.69	0.45	38.38	الزبون الخارجي	
4	83.59	0.99	0.99	0.57	29.59	التحسين المستمر	

$$P \leq 0.05$$

$$n = 70$$

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية. يشير الجدول (5) إلى وجود تأثير معنوي لبعد امتلاك المعرفة في كل بعد من ابعاد ادارة الجودة الشاملة، كانت قيمة (F) المحسوبة معنوية وايجابية وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,68) وكانت أكبر قيمة تأثير حققها متغير امتلاك المعرفة هي (128.14) في متغير المستفيد الداخلي ضمن (T.Q.M) ويعزز التأثير قيمة معامل التحديد (R^2) التي كانت (0.97).

جدول (5)

علاقة تأثير بعد امتلاك المعرفة في كل بعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة

F		التمكين/ امتلاك المعرفة				البعد المستقل الأبعاد المعتمدة	
		R	R ²	B ₁	B ₀		
الجدولي ة	المحسو بة						
4	28.07	0.95	0.90	0.97	1.76	العمل الجماعي	ادارة الجودة الشاملة
4	128.14	0.98	0.97	0.96	2.41	الزبون الداخلي	
4	18.01	0.92	0.85	0.79	14.18	الزبون الخارجي	
4	102.82	0.98	0.97	0.90	6.49	التحسين المستمر	

$$P \leq 0.05$$

$$n = 70$$

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية.
يظهر الجدول (6) وجود تأثير معنوي لبعد المكافآت في كل بعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة معنوية وايجابية وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,68) وكانت أكبر قيمة تأثير حققها متغير المكافآت هي (42.40) في متغير المستفيد الداخلي ضمن (T.Q.M) ويعزز التأثير قيمة معامل التحديد (R²) التي كانت (0.93).

جدول (6)

علاقة تأثير المكافآت في كل بعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة

F		التمكين/ المكافآت				البعد المستقل الأبعاد المعتمدة	
		R	R ²	B ₁	B ₀		
الجدولي ة	المحسو بة						
4	40.72	0.96	0.93	-52.63	1.75	العمل الجماعي	ادارة الجودة الشاملة
4	42.40	0.96	0.93	-46.95	1.67	الزبون الداخلي	
4	19.29	0.93	0.86	-29.25	1.41	الزبون الخارجي	
4	17.38	0.92	0.85	-35.30	1.50	التحسين المستمر	

$$P \leq 0.05$$

$$n = 70$$

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية. يتضح مما سبق إن قيم علاقات الأثر بين التمكين وادارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة علاقات ايجابية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جميعها وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يؤيد قبول الفرضية التي مفادها " هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري وادارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة " .

الاستنتاجات

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وكما يلي:

1. أظهرت نتائج البحث الميداني أن هناك اتجاهًا إيجابيًا لدى المبحوثين بشأن أبعاد التمكين الاداري من خلال توافر القوة وتوفير المعلومات لدى المبحوثين فضلًا عن تبادل المعرفة فيما بين أطراف العمل وتعزيز ذلك بمنحهم المكافآت.
2. أشارت نتائج البحث وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري وادارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة.
3. أكبر قيمة تأثير حققها بعد امتلاك المعرفة ضمن المتغير المستغل (التمكين الاداري) في متغير المستفيد الداخلي ضمن (T.Q.M) حيث كانت (128.14).
4. أقل قيمة تأثير حققها بعد القوة ضمن المتغير المستغل (التمكين الاداري) في متغير المستفيد الخارجي ضمن (T.Q.M) حيث كانت (4.45).
5. يوجد مستوى جيد من الاهتمام بموضوع التمكين الاداري في المنظمة المبحوثة الامر الذي ينعكس ايجابيا على تطبيق (T.Q.M).

التوصيات

1. تعزيز واهتمام الادارة العليا في المنظمة المبحوثة بتنمية وعي وإدراك العاملين في الإدارات الوسطى والدنيا لأبعاد التمكين عن طريق منحهم قوة التأثير في الموارد البشرية، وتهيئة الظروف التنظيمية المناسبة التي تتميز بالثقة وتبادل المعلومات والمعرفة.
2. الاهتمام بموضوع التوسع في تفويض الصلاحيات للمستويات الادارية الوسطى والاشرافيه في المنظمة المبحوثة وإشراكهم في صنع القرار.
3. تعزيز الإبداع في المنظمة المبحوثة وإفساح المجال لذوى المهارات والكفاءات للمشاركة الفعالة في وضع الخطط.
4. تشجيع العاملين الذين يبدون استعداداً جيداً لتطبيق مفهوم التمكين الاداري.

المصادر

أولاً. المصادر العربية أ. الرسائل الجامعية

1. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2006)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة تشخيصية وتحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
2. الملوك، جلال سعد، (2002)، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
3. مزعل، بصير خلف، (2010)، تأثير التمكين في ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ب. المؤتمرات

1. مصطفى، أحمد سيد، (2004)، تمكين العاملين: السمات المميزة.. والمقاييس المؤثرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

ج. الكتب

1. أبو بكر، فاتن، (2001)، نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، الطبعة الأولى، اتيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
2. أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
3. ملحم، يحيى سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
4. الكلوت، سعدي محمد، (2004)، العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. خضر، عمر بشير، (1998)، إدارة الجودة الشاملة في المصارف، البنوك في الأردن، العدد الرابع، عمان.
6. الدرادكة، مأمون، و الشليبي، طارق، (2002)، الجودة في المصطلحات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
7. حمود، خضير كاظم، اللوزي، موسى سلامة ، (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

ثانياً. المصادر الأجنبية

A. Periodical

1. Bowen, David E. & Lawler, Edward, (1995), Empowerment Service Employee, Sloan Management, Summer Adrian Wilkinson, 1998, Empowerment: Theory and Practice, Personal Review, Vol. 27, No. 1.
2. Dewettinck, Koen; Singh, Jagdip & Buyens, Dirk, (2003), Psychological Empowerment in The Workplace: Reviewing The Empowerment Effect on Critical Work Outcomes, Vlerick Leuven Management School, Gent, Belgium.

B. Conferences

1. Borowicz, Sharon, (2002), Dynamic Managing in A virtual World: Developing Trust in A distance Manager Telecommuter Relationship, International Conference of The Academy of Business and Administrative Sciences (ABAS).

C. Books

1. Daft, Richard L., (2001), Organization Theory and Design, South-Western College Publishing Ohio.
2. Daft, Richard L., (2003), Management, 6th ed., South-Western, Ohio.
3. Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P., (2004), Operations Management Processes and Value Chains, Prentice-Hall, New Jersey, USA.
4. Lashley, Conrad, (2001), Empowerment, First Published, Butterworth-Heinemann Co., London
5. Evans, James R., (1993), **Production/Operation Management**, 4th ed. West publishing Company.