



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في ادارة الاعمال  
الموسومة بـ :

أثر التمكين الاداري على ادارة  
الجودة الشاملة  
- دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج -

من إعداد الطالبتين:

- نعي سلمي

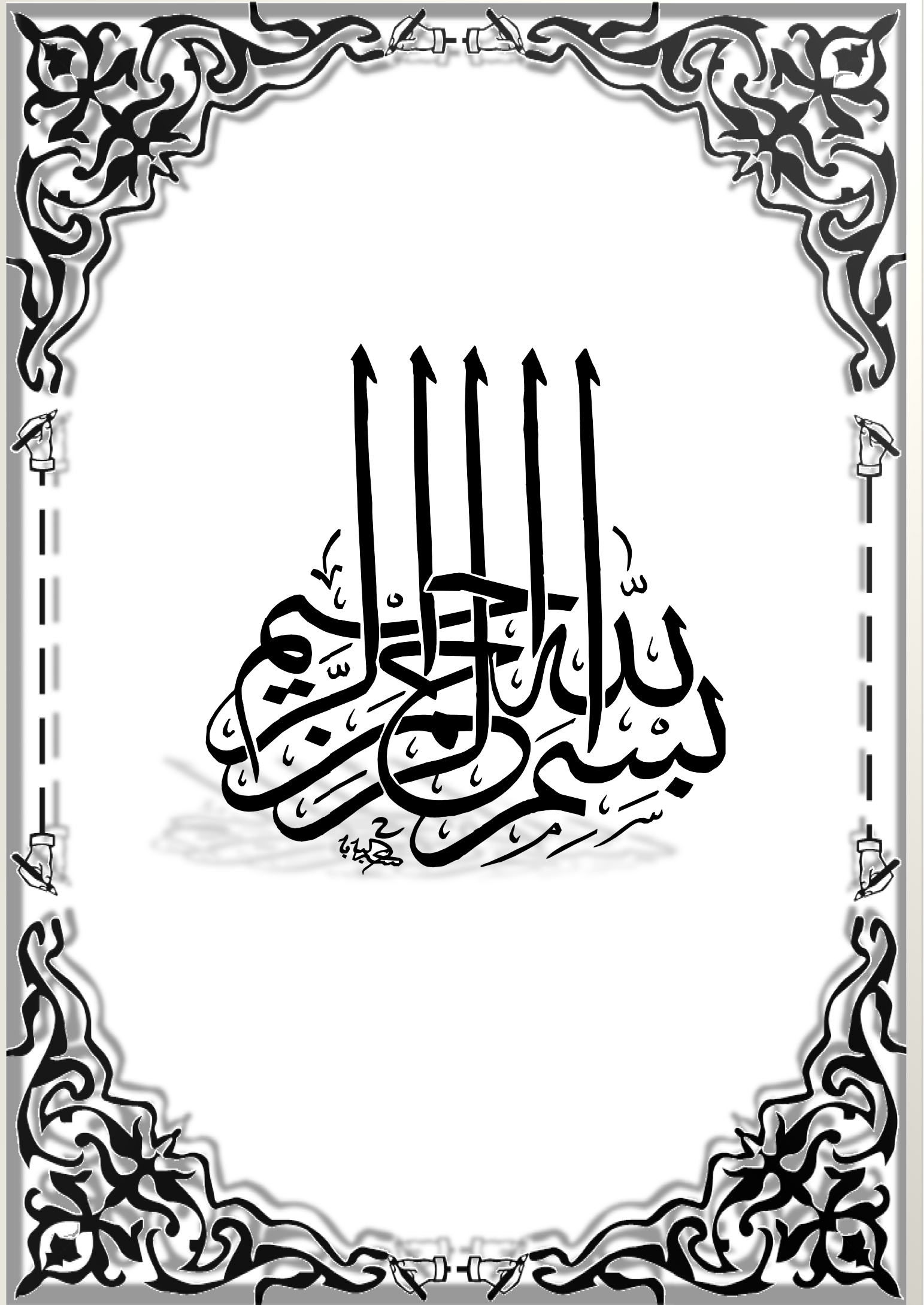
- بن سليمان أمال

اجيزت بتاريخ 20 أكتوبر 2020

اعضاء لجنة المناقشة	
رئيسا	د/ مهديد فاطمة الزهراء
مشرفا	د/ ججيث زكية
ممتحنا	أ. بليدة كاميليا

السنة الجامعية : 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر والعرفان

قال الله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم" صدق الله العظيم

والصلاة والسلام على رسول الله

يقال أن: "جمال العقل بالفكر وجمال الكلام بالصدق أما جمال الروح فهو الشكر"

نحمد الله ونشكره على اعانته لنا على إنجاز هذا العمل الذي بذلنا فيه أقصى جهدنا

ونتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة المشرفة الدكتوراة: ججيق زكية على التوجيهات والنصائح التي قدمتها

لنا طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة فلها منا كل التقدير والاحترام .

كما أتقدم بالشكر إلى مؤسسة كوندور على حسن إستقبالهم وتعاونهم معنا وإلى كل أساتذة الكلية وإلى

كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل .

# الهداء

احمد الله واشكره ان وفقني لانجاز هذا العمل والذي اهديه الى اعز ما املك في الوجود الى والدي الكرمين الى التي اعطت ولم تدخر والتي جادت ولم تبخل الى سر الوجدان منبع العطف والحنان امي الغالية حفظها الله واطال الله عمرها.

إلى من علمني الكفاح والنضال وكان قوتي في الحياة أبي العزيز وأطال الله عمره .

إلى أختي العزيزة سماح وافقها الله في حياتها

إلى إخواني عصام ونسيم وفقهما الله في حياتهما .

إلى جدي وجدتي حفظهما الله .

إلى من شاركتني هذا العمل صديقتي أمال

إلى كل أصدقائي وصديقاتي أمينة، إيمان، لينا، حفصة، خليصة، صابر، سعاد، أمال نهي، شمس، آية . حنان، فايضة.

سلمى

# الهداء

بعد الحمد والثناء على الله والصلاة والسلام على نبينا محمد ﷺ

أهدي ثمرة عملي إلى من كان عطائها خير زاد لي في هذه الدنيا، إلى من حملتني وهنا على وهن ورسمت طريقي

إلى رمز العطاء الأبدي إلى من زرعت فيا حب العمل والسعي أمي أمي حفظها الله

إلى من أرادني ناجحة إلى عزيز النفس ولم يتوانى لحظة في جعلني كذلك باذلا كل جهد

إلى قرة عيني وإلى ساندي في الحياة أبي حفظه الله لنا .

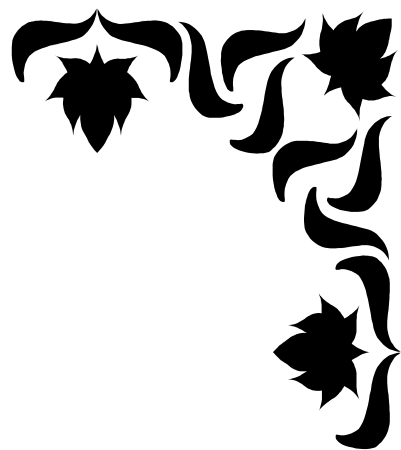
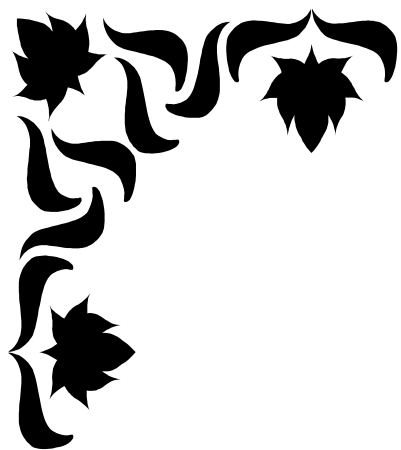
إلى أختي الكبيرة صباح وتنهان وماسيسليا .

وإلى من شاركتني هذا العمل

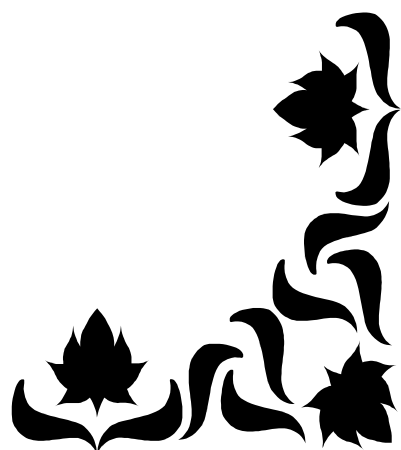
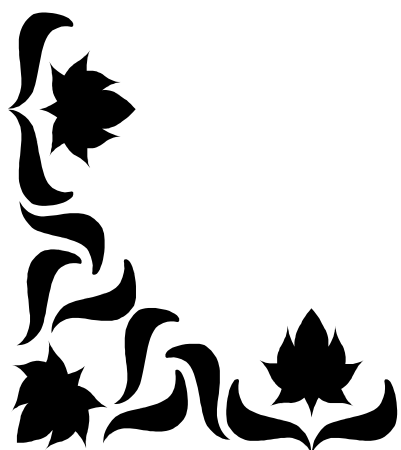
سلمى

وإلى صديقاتي زينب ، حنان ، صبرينة ، أميرة

أمال



# فهرس المحتويات



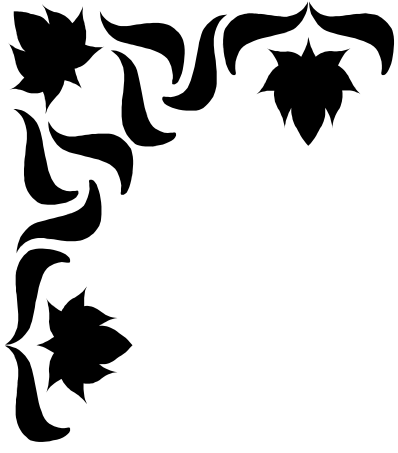
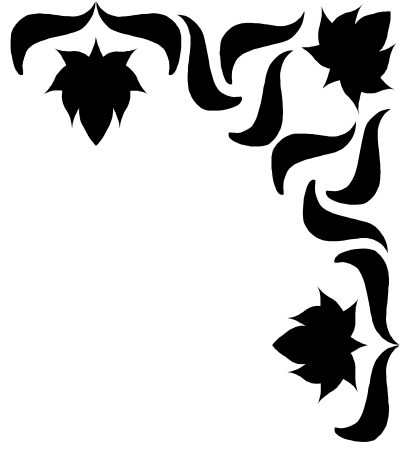
الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص
ب-ث	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
2	تمهيد
	المبحث الأول: التمكين الإداري
3	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
3	أولاً: مفهوم التمكين الإداري
4	ثانياً: أهداف التمكين الإداري
5	ثالثاً: أهمية التمكين الإداري
6	المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري
6	أولاً: القيادة وتفويض السلطة
7	ثانياً: فرق العمل والتدريب
8	أولاً: الإتصالات
9	المطلب الثالث: خطوات تطبيق التمكين الإداري والعوامل المؤثرة فيه
9	أولاً: خطوات تطبيق التمكين الإداري
11	ثانياً: معززات التمكين الإداري
11	ثالثاً: معوقات التمكين الإداري

<b>المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة</b>	
13	<b>المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة</b>
13	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
15	ثانياً: تطور إدارة الجودة الشاملة
17	ثالثاً: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة
19	<b>المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة</b>
19	أولاً: القيادة وثقافة المنظمة والتركيز على العميل
20	ثانياً: التحسين المستمر والتدريب والإهتمام بالزبائن
20	ثالثاً: فرق العمل ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرار
21	<b>المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة</b>
21	أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
22	ثانياً: العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
22	ثالثاً: علاقة إدارة الجودة بالتمكين الإداري
<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>	
24	<b>المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري</b>
24	أولاً: دراسة الحرحشة محمد
24	ثانياً: دراسة صراب نور الدين
25	ثالثاً: Saeed Amin
25	<b>المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة</b>
25	أولاً: دراسة سالم الرشدي
25	ثانياً: دراسة معالي عباس الشريف عبد الرحمان
26	ثالثاً: sangil ertasum و camel culem ozmun
26	<b>المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية ومجال الإستفادة</b>
26	أولاً: مقارنة الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري بالدراسة الحالية
27	ثانياً: مقارنة الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة بالدراسة الحالية
28	ثالثاً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

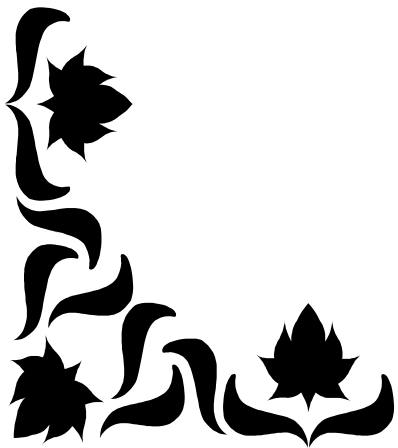
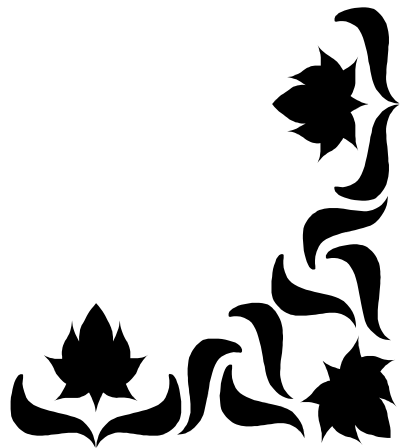


29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة كندور	
31	تمهيد
المبحث الأول : المؤسسة محل الدراسة	
32	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومراحل تطورها
32	أولاً: تعريف بالمؤسسة
32	ثانياً: العلامة التجارية لمؤسسة كندور
32	ثالثاً: مراحل تطور مؤسسة كندور
33	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والأهداف العامة لمؤسسة كندور
33	أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
34	ثانياً: المهام العامة لمؤسسة كندور
34	ثالثاً: أهداف مؤسسة كندور
35	المطلب الثالث: أقسام ومصالح المؤسسة
35	أولاً: الأمانة العامة
35	ثانياً: المديرية العامة
36	ثالثاً: مصالح مؤسسة كندور
المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات	
37	المطلب الأول: متغيرات الدراسة ومجتمع البحث
37	أولاً: متغيرات الدراسة
37	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
38	المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات
38	أولاً: أدوات جمع البيانات
39	ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في حساب النتائج
39	ثالثاً: مقياس شدة الاستجابة
المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات	

41	المطلب الأول: اختبار معامل الثبات وجودة النموذج
41	أولاً: اختبار معامل الثبات
42	ثانياً: اختبار الصدق البنائي للمتغير المستقل
42	ثالثاً: اختبار الصدق البنائي للمتغير التابع
43	المطلب الثاني: تفسير محاور الاستبيان
43	أولاً: عرض الخصائص العامة للمبحوثين
45	ثانياً: واقع التمكين الإداري في مؤسسة كوندور
48	ثالثاً: واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور
49	المطلب الثالث: اختبار الفروقات واختبار الفرضيات
49	أولاً: اختبار الفروقات في اجابات المبحوثين تبعاً لخصائصهم العامة
52	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية
52	ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية
57	خلاصة الفصل
58	الخاتمة
61	قائمة المصادر والمراجع
64	الملاحق

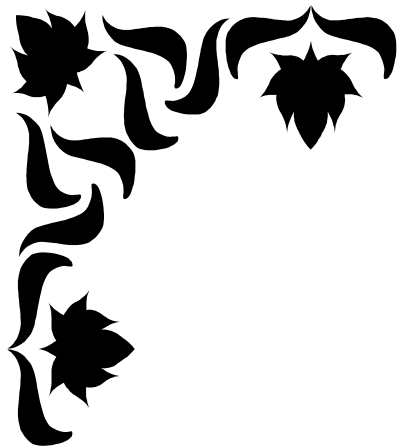


# قائمة الجداول



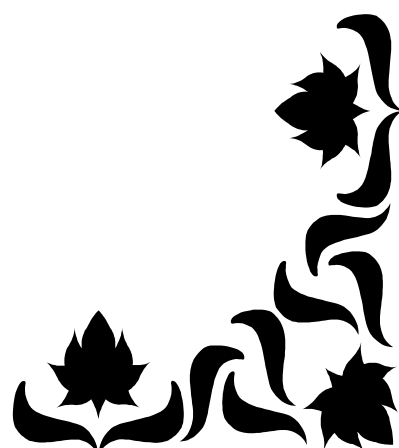
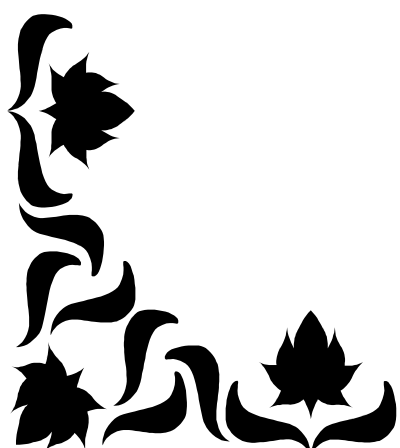
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
5	أهمية التمكين الإداري	1-1
8	أبعاد التمكين الإداري	2-1
39	عدد العبارات المستخدمة في الاستبانة للمتغيرات	3-2
40	مقياس التحليل لواقع متغيرات الدراسة	4-2
41	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	5-2
42	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين متغير المستقل وابعاده	6-2
42	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وعبارته	7-2
43	توزيع افراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	8-2
44	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	9-2
44	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	10-2
44	توزيع افراد العينة حسب متغير مركز الوظيفي	11-2
45	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	12-2
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده القيادة	13-2
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تفويض السلطة	14-2
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات فرق العمل.	15-2
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التدريب	16-2
47	المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاتصالات	17-2
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ادارة الجودة الشاملة	18-2
49	التباين الاحادي حسب النوع الاجتماعي (ذكور، اناث)	19-2
50	التباين الاحادي حسب الخبرة	20-2
50	التباين الاحادي حسب المؤهل العلمي	21-2
51	التباين الاحادي حسب المركز الوظيفي	22-2
51	التباين الاحادي حسب الخبرة	23-2
52	أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة	24-2
53	أثر القيادة على إدارة الجودة الشاملة	25-2
53	أثر تفويض السلطة على إدارة الجودة الشاملة	26-2

53	آثر فرق العمل على إدارة الجودة الشاملة	27-2
54	آثر التدريب على إدارة الجودة الشاملة	28-2
55	آثر الاتصالات على إدارة الجودة الشاملة	29-2



# قائمة الأشكال

## والملاحق



## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم (الفصل-الشكل)
15	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	1-1
18	أهداف إدارة الجودة الشاملة	2-1
19	أهمية إدارة الجودة الشاملة	3-1
23	العلاقة بين التمكين وإدارة الجودة الشاملة	4-1
33	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1-2
37	نموذج الدراسة	2-2

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
64	استبانة الدراسة	1
67	نتائج برنامج SPSS	2

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التمكين الإداري وأبعاده المتمثلة في القيادة وتفويض السلطة و فرق العمل والتدريب والاتصالات على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور، وتم جمع البيانات باستخدام الإستبانة المكونة من 33 عبارة، وبعد تحليل البيانات المجمع باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية بينت النتائج وجود أثر لكل من التمكين الإداري و فرق العمل والتدريب والاتصالات على إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود أثر للقيادة وتفويض السلطة على إدارة الجودة الشاملة وتوصلت الدراسة إلى ضرورة منح العاملين السلطات الكافية لاتخاذ القرار من أجل تحقيق الأفضل.

## الكلمات المفتاحية:

التمكين الاداري، القيادة، تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصالات، ادارة الجودة الشاملة، مؤسسة كوندور

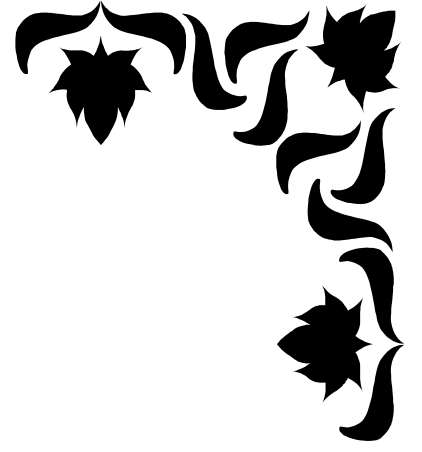
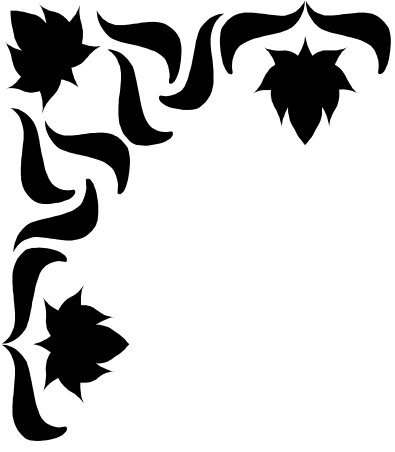
## Abstract

This study aimed to highlight the impact of administrative empowerment and its dimensions represented in leadership, delegation of authority, work teams, training and communications on total quality management in the Condor Foundation, and the data were collected using a questionnaire consisting of 33 words, and after analyzing the data collected using the statistical packages program in the social sciences, the results showed the existence of The impact of each of administrative empowerment, work teams, training and communications on Total Quality Management, and the absence of an impact of leadership and delegation of authority on TQM, and the study concluded the necessity of giving workers sufficient powers to take decisions in order to achieve the best

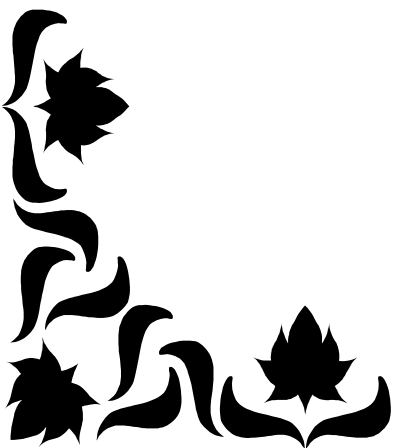
## key word

Administrative Empowerment, Leadership, Delegation of Authority, Teams, Training, Communication, Total Quality Management, Condor Foundation





# مقدمة



يعتبر تبني الأساليب الإدارية الحديثة سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، وكما يعد تطبيق هذه الأساليب ضرورة حتمية لجميع المنظمات الاقتصادية، لأن مؤسسات اليوم تواجه جملة من المتغيرات والتحوليات المتسارعة في سعيها نحو تحقيق أهدافها، الأمر الذي دفعها إلى إعادة النظر في أساليب الاهتمام بمواردها البشرية.

إذ ليس من الممكن أن يحظى التمكين الإداري بذلك القدر الكبير من الاهتمام في الآونة الأخيرة، بوصفه توجهها حديثاً واستراتيجية قائمة بذاتها تندرج تحت الاستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تقوم على مشاركة كل المدراء والعاملين على حد سواء في عملية اتخاذ القرار وأيضاً تكوين الثقة بين الإدارة والأفراد، وفي المقابل فإن ضمان بقاء واستمرارية نشاط المؤسسة مرهون بسعي هذه الأخيرة إلى تحقيق الجودة الشاملة في جميع المجالات، لأن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تستهدف سريان الجودة في كافة قطاعات وأقسام المنظمة بشكل شامل من أجل إرضاء العملاء وتحقيق أهداف المنظمة.

وعليه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**ما مدى تأثير التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور؟**

ويمكن تجزئة هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير القيادة على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور؟
- ما مدى تأثير تفويض السلطة على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور؟
- ما مدى تأثير فرق العمل على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور؟
- ما مدى تأثير التدريب على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور؟
- ما مدى تأثير الاتصالات على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور؟

**ثانياً: فرضيات الدراسة**

يمكن الإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية التالية باختيار الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة للقيادة على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).

## مقدمة

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).

### ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

من بين الاسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

- أهمية الموضوع ومكانته لدى المؤسسات المعاصرة.
- قلة البحوث التي تربط بين متغير التمكي الإداري والجودة الشاملة
- مواضيع ذات أهمية كبيرة في مجال تخصصنا

### رابعا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- الكشف عن أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور.
- التعرف على أثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور.
- تحديد أكثر ابعاد التمكين تأثيرا على إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد أقل ابعاد التمكين تأثيرا على إدارة الجودة الشاملة.

### خامسا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة:

- تقديم اطار نظري عام حول التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة يسهل للطلبة استيعاب هذه المفاهيم.
- إبراز دور التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة.
- تنبيه اصحاب القرارات في المؤسسة عموما وفي مؤسسة كوندور بشكل خاص الى أهمية هذه المفاهيم.

### سادسا: حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة كوندور في قسم الموارد البشرية.

## مقدمة

- **الحدود الزمانية:** الحدود الزمنية في الجانب النظري كانت تمتد خلال الفصل الثاني من الموسم الدراسي (2019-2020). اما الحدود الزمنية في دراسة حالة فقط فتمت خلال شهري اوت وسبتمبر بسبب ظروف الحجر الصحي الناتجة عن الوباء المنتشر عالميا كوفيد19.

### سابعاً: منهج الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة من جوانبها المختلفة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضياتها، تم اتباع المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب التحليلي لأنه يقوم بوصف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينها من خلال الاعتماد على أداة البحث المكتبي في الفصل النظري (الكتب، المجالات، المذكرات، الأطروحات) من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالتمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة، اما الفصل التطبيقي تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

### ثامناً: صعوبات الدراسة

- من الصعوبات التي واجهتنا خلال عملية اعداد هذه الدراسة:
- ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.
  - ندرة المراجع المختلفة بالتمكين الإداري في مكتبة الكلية.
  - طول مدة استرجاع الاستبيانات من المؤسسة محل الدراسة؟
  - وباء كورونا المنتشر في كل أنحاء العالم.

### تاسعاً: هيكلية الدراسة

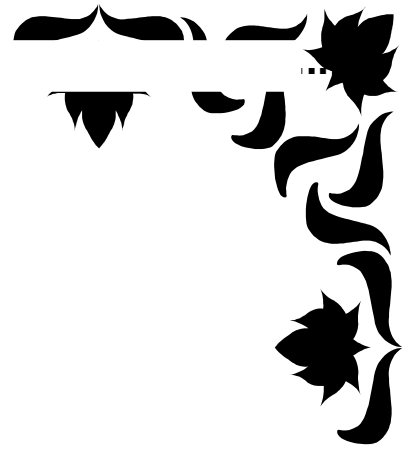
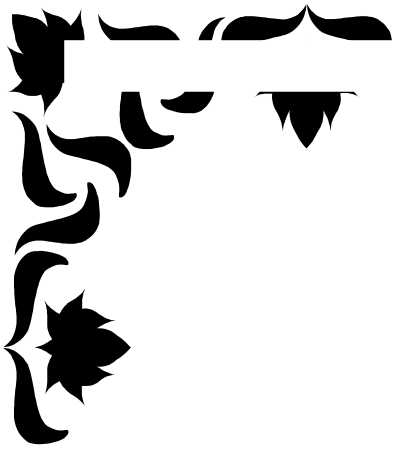
من أجل الإلمام بالموضوع حاولنا التطرق إلى مختلف تفاصيله من أجل الوصول إلى النتائج، قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين: الفصل الأول متعلق بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فهو متعلق بالجانب الميداني من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور، وكانت تقسيمات الدراسة على النحو التالي:

- **مقدمة:** تم فيها طرح إشكالية الدراسة، التساؤلات الفرعية، فرضيات الدراسة، مبررات اختيار الموضوع أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، منهج الدراسة، صعوبات الدراسة، هيكلية الدراسة.

**الفصل الأول:** يضم ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص للأدبيات النظرية حول التمكين الإداري والمبحث الثاني خصص للأدبيات النظرية حول إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثالث فقد خصص للدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** خصص للجانب التطبيقي للدراسة، تم تقديم المؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول، الطريقة والإجراءات في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث خصص لعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

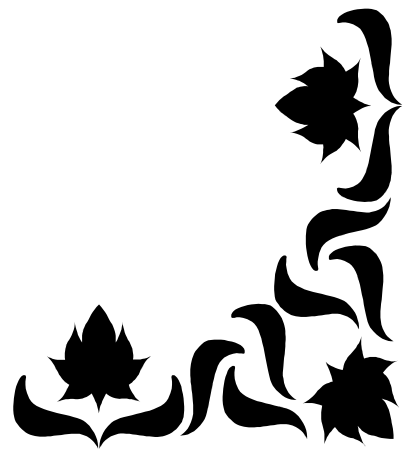
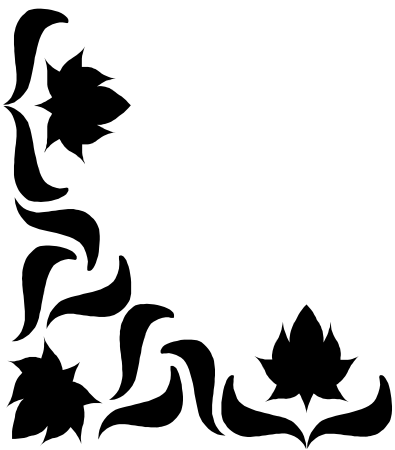
- **خاتمة :** من خلالها تم عرض نتائج الدراسة، تقديم الاقتراحات، آفاق الدراسة



# الفصل الأول

الأدبيات النظرية

والدراسات السابقة



تمهيد:

يعد التمكين الاداري وسيلة لتطوير مهارات وقدرات العاملين وزيادة الانتاجية وتحقيق الكفاءة فهو يؤدي الى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، وتوسع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشاكلهم لذا فإن للتمكين الاداري دور حاسم في نجاح او فشل تطبيقات ادارة الجودة الشاملة التي تعتبر من المفاهيم الادارية التي تهدف الى تطور أداء المؤسسات من خلال استجابة لتحقيق رغبات الزبون.

هذا الفصل يتناول الأدبيات النظرية والدراسات السابقة حول كل من التمكين الاداري وإدارة الجودة الشاملة بهدف تقديم اطار مفاهيمي حول المفهومين وابرز اهميتها بالنسبة الى المؤسسة من خلال ما يلي :

المبحث الأول: الادبيات النظرية حول التمكين الاداري .

المبحث الثاني: الادبيات النظرية حول ادارة الجودة الشاملة .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول التمكين الإداري

يعتبر التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وفق أهداف والخطط مما يزيد شعورهم بالراحة وقبول المهام والواجبات ونظام الحوافز ذلك يؤدي الى رفع مستوى ادائهم وتحقيق اهداف المنظمة.

### المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

#### اولا: مفهوم التمكين الإداري

يوجد عدة تعريفات حول التمكين الإداري منها:

**تعريف1:** هو "اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على مشاركة ومبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة."<sup>1</sup>

**تعريف2:** هو "عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف، واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات، وتزويدهم المعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بطريقة التي يرونها مناسبة."<sup>2</sup>

**تعريف3:** هو "اعطاء الموظفين الصلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحهم حرية المشاركة وابداء الرأي واتخاذ القرار."<sup>3</sup>

**تعريف4:** هو "نقل المسؤوليات والسلطة من المدربين الى العاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد ناصر عبد الله عيسى، التمكين الإداري في منظمات التعليم العالي الناشئة تطبيق الجامعة جوف، مجلة أمبراك، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة الجوف، السعودية، العدد الثاني والعشرون، المجلد السابع 2016، ص4.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الخامس والثلاثون، 2018، ص41.

<sup>3</sup> زكريا مطلق، أحمد علي صالح، إدارة التمكين والاقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوي العلمية، 2019، ص11.

<sup>4</sup> أمجد درادكة، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز لتنظيمي لدى القيادات الأكاديمية، مجلة جامعة الأبحاث، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، المجلد الواحد والثلاثون، 2017، ص1270.

**تعريف 5:** هو "توسع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم لتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتنفيذها في الظروف الطارئة والعادية، والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية".<sup>1</sup>

**تعريف 6:** عرف بأنه "إستراتيجية تهدف إلى تحديد الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم عمليات بناء المنظمة، لإعتبار نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة".<sup>2</sup>

**تعريف 7:** هو "إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، وإتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم، وحل مشاكلها و التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة".<sup>3</sup>

مما سبق يمكننا تعريف التمكين الاداري على أنه إعطاء سلطة والصلاحيات للعاملين، وحرية للأداء أعمالهم في المنظمة وتحققهم من أجل إتخاذ القرارات في الوقت المناسب بغاية تحقيق منافع ونجاح المنظمة.

#### ثانيا: أهداف التمكين الاداري

تتمثل أهداف التمكين الاداري فيما يلي:<sup>4</sup>

- جعل الافراد داخل المؤسسة أقل اعتماد على إدارة في أداء عملهم
- جعل العاملين المسؤولين عن نتائج أعمالهم
- زيادة فرص الابداع والابتكار.
- تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء.
- تطوير مستوى أداء العاملين في المنظمة.
- زيادة الإنتاجية.
- يهدف الى تزويد القادة بالمقدرة على مواجهة المشاكل التي تواجههم.

<sup>1</sup>حسن مروان عفانة، التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، دراسة حالة المؤسسات الاهلية الدولية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهار، غزة، 2013، ص11.

<sup>2</sup> Brown and Harverry, an extenal approach to organisation developpement, new jroaey : Prentice hall, p241.

<sup>3</sup> رامز عزمي بدير، مُجد جودة فارس، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية، جامعة الأزهر، قطاع غزة ، العدد الأول، المجلد الثالث والعشرون، 2015، ص310.

<sup>4</sup> عزة حسين ردة العبدلي الشريف، واقع التمكين الإداري للمديرين وعلاقة بالتنمية المهنية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2015، ص (26،27).



ثالثاً: أهمية التمكين الإداري

تبرز أهمية التمكين الإداري من خلال النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- يعد التمكين الإداري عامل مهم أساسي لتنمية عامل الابداع داخل المؤسسة.
  - يعمل التمكين على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.
  - يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات للاتجاه المستقل أكثر منافسة، وكما يجعل المؤسسات أكثر مرونة وتكيف بغية التحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن، ومحافظة على حصتها السوقية، وتوسيعها، لان عمل في بيئة تتميز بالمنافسة عالية سيشعر العاملون بالمسؤولية.
  - زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر ورضا عن الوظيفة.
  - يساعد التمكين على نشر قيم العمل الجماعي وروح الفريق
  - التمكين يضمن وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية.
  - يساعد المدربين على تحقيق النتائج وربطها بأهداف محددة.
  - التمكين يجعل المرؤوسين قادرين على تحديد النتائج الحرجة والحاسمة لوحدهم.
  - يؤهل التمكين المرؤوسين الى مناصب أعلى في مسارههم الوظيفي.
  - يدعم التمكين علاقة المدربين بمرؤوسهم وخلق مناخ من الثقة.
  - كما يساعد التمكين المديرين على تحقيق النتائج وربطها للأهداف.
- والجدول التالي يبين أهمية التمكين الإداري بالنسبة للفرد والمنظمة:

الجدول (1): أهمية التمكين الإداري بالنسبة للفرد والمنظمة.

الفرد	المنظمة
- تنمية الشعور بالمسؤولية	- تحقيق مكانة مميزة
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة	- زيادة القدرة التنافسية
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغط العمل	- زيادة التعاون على حل المشكلات
- احساس الفرد بالرضا	- انخفاض دوران العمل
	- تحسين جودة الإنتاج

المصدر: ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، رسالة ماجستير، كلية العلوم

الإجتماعية، جامعة وهران، 2015، ص 56.

<sup>1</sup> هدى عمر عبد الله بافص، ألية التمكين الإداري، رسالة ماجستير تخصص إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة ملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2018، ص (17، 18).

يوضح الجدول ان التمكين الاداري يحقق مزايا كبيرة للمؤسسة والعاملين على حد سواء، حيث يصبح الفرد أكثر مسؤولية وولاء للمنظمة ويسعى لتحقيق اهدافها رغم الضغوط التي قد تواجهه، كما تستفيد المنظمة من تطبيقها للتمكين الاداري اذ يمكنها تحقيق الجودة والتعاون وزيادة القدرة التنافسية.

## المطلب الثاني : أبعاد التمكين الإداري

تتمثل أبعاد التمكين الإداري فيما يلي :

### أولاً: القيادة وتفويض السلطة

تعتبر القيادة وتفويض السلطة من ضروريات التمكين حيث: (1)

#### 1- التمكين من خلال تفويض السلطة :

تفويض السلطة هي عملية توزيع المسؤولية عن أنشطة العمل على مرؤوسيه , أو هو عملية نقل و منح بعض اختصاصات الرئيس إلى مرؤوس للقيام ببعض مهام المنظمة مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين, فإن تفويض السلطة هو عملية إعطاء المرؤوس قدرات أو صلاحيات أوسع لممارسة التحكم وتحمل المسؤولية عن عملهم, وهذا يعني جعل الأفراد قادرين على إصدار أحكامهم الخاصة لصالح مؤسسة وعملائها, وذلك بغرض تحريرهم من التحكم الشديد لتوجهات والأوامر .... وإطلاق العنان للموارد المختبئة التي كانت ستظل محجوبة ويصعب الوصول إليها، ومنحهم متسع أكبر للاستخدام قدراتهم من خلال تمكينهم وتشجيعهم على وضع القرارات بالقرب من مواقع التأثير.

#### 2- بالتمكين من خلال القيادة :

<sup>1</sup> جيحيق زكية, دور التشارك المعرفي و التمكين في تطوير الكفاءات البشرية : دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الصناعة الالكترونية برج بوعرييج : أطروحة دكتوراه علوم, تخصص إدارة أعمال كلية علوم إقتصادية وعلوم تسيير, جامعة الجزائر, 2016 ص ( 86,87 ).

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهي عملية تواصل بين المدير ومرؤوسه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة لهم.

فإن القيادة تتخذ شكل التأثير في القرارات المتخذة أو تصرفه بأسلوب المعلم المدرب، والقدرة على الاستفادة من قوة العلاقات الشخصية من خلال فهم وإدراك ديناميكية تفاعل معين مع الآخرين وبالتالي انتقاء الخيار الأفضل لكيفية إدارة هذا التفاعل .

ويتعلق بعدم وجود تعقيدات في الرقابة و البيروقراطية، وكما يتطلب من القائد توفير الحوافز الخارجية للمرؤوسين مثل المنافع المادية و الحوافز الداخلية واحتياجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيق نتائج أفضل . والقائد يلعب دورا مهما في تمكين الفرد أو الجماعة من خلال توفير مناخ التقاضي لتنفيذ التمكين.

## ثانيا: فرق العمل و التدريب

### 1- التمكين من خلال فرق العمل:

إن الفريق يعد اسلوبا يستخدم لتمكين العاملين و لتطوير قدراتهم وتعزيز المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول إلى منظمة الافقية و التنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطى الفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين اعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عند تحقق شروط مهارة ومعرفة لكل عضو من أعضاء فريق وعندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى قرار الجماعي بدلا من اعتماد الرأي الفردي. لأن أساس برنامج تمكين العاملين هو الاشتراك في المعلومات حول العمل والخطة والأهداف وهذا يجعل العاملين أكثر فهما حول أسلوب اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### 2- التمكين من خلال التدريب:

التدريب يشير إلى تطوير الفرد العامل و تمكينه من تأدية مهامه بشكل أفضل، فالإكثار من تدريب العاملين يعد أمرا جوهريا لتحقيق النجاح. فالمنظمات اليابانية فاقت التوقعات بمستوى اهتمامها بالتدريب

<sup>1</sup> محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 47.

لتحصل من ذلك على أفراد يتمتعون بمهارات وانتماء يقودان إلى تحقيق ميزة تنافسية لمنظماتهم ومع علمهم أن برامج التدريب مكلفة لكنهم يعلمون أنها ستقود بالنهاية إلى أفراد يتمتعون بمهارات عالية المستوى والتزام إيجابي تجاه المنظمة. فالتدريب يمثل أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين.<sup>1</sup>

### ثالثاً: التمكين من خلال الاتصالات:

يعتبر الاتصال أحد العوامل الضرورية للإنجاح برامج التمكين العاملين في المنظمة. فعملية الاتصال هي عملية مكثفة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر وإنما تتم بشكل دائم، ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين الرئيس و المرؤوسين ولا يوجد رسميات في الخطاب. لأن نجاح التمكين يتوقف على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى معلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المحدد، فالإتصال بين العاملين في مؤسسة يجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية و اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.<sup>2</sup>

والجدول التالي يلخص ابعاد التمكين حسب بعض الباحثين

### الجدول (2) : يمثل ابعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين

السنة	الباحث	الابعاد
1996	Brown	الجودة, الموارد, التفويض.
2001	Daft	المعلومات, المهارة و المعرفة, القوة المكافآت
2007	الياسري و محمد	المعلومات, المعرفة, القوة
2010	راضي	تفويض السلطة, فرق العمل, التدريب, الاتصال, التحفيز

المصدر: إحسان دهش جلاب, كمال كاظم السهراني, إدارة التمكين وإندماج, ط 1, دار صفاء للنشر و

التوزيع, عمان, 2013 ص 20.

يتضح من الجدول ان ابعاد التمكين تختلف من باحث لآخر, لكن يوجد اتفاق بين بعض الباحثين حول بعدي المعلومات / الاتصال والتفويض والتحفيز او قوة المكافأة , ويبقى التدريب والتحفيز من الابعاد الضرورية التي تمنح العاملين المعرفة والمهارات الضرورية

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب, كمال كاظم طاهر الحسني, إدارة التمكين و الإندماج, الطبعة الثانية, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, 2014, ص83.

<sup>2</sup> عادل هادي البغدادي, رافد حميد الحدراوي, الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي, الطبعة الأولى , دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, 2013, ص 187.

## المطلب الثالث : خطوات التمكين الإداري و العوامل المؤثرة فيه

### أولاً: خطوات تطبيق التمكين الإداري

يتم التمكين الإداري من خلال الخطوات التالية:<sup>1</sup>

#### الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة إلى التمكين

في هذه الخطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج تمكن العاملين، ويوضح السبب أو الأسباب الدافعة إلى تبني التمكين، إذ تبني التمكين له أسباب مختلفة قد تكون من ضمنها زيادة الأداء، نوع وجوده أو زيادة الشعور بالثقة بالمديرين والمنظمة، أو رفع مستوى جودة العمليات الإدارية والمعلوماتية أو تنمية القدرات ومهارات المرؤوسين وتخفيف عبئ العمل على المدير، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعدهم على التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما متوقع منهم، وعلى مديرين أيضاً شرح الشكل الذي يكون عليه التمكين.

#### الخطوة الثانية : تهيئة المديرين

لقد أشار الباحثون إلى أن الكثير من المديرين قد أمضوا الكثير من السنوات للحصول على القوة و السلطة، وفي الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغير سلوكيات المديرين نحو التخلي على بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية لتنفيذ التمكين .

#### الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات والسلطات التي يتخلى عنها المديرين للمرؤوسين يعد خطوة أساسية نحو نجاح التمكين ويجب أن تكون الرؤية واضحة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية أو التشغيلية اليومية، والقرارات الاستراتيجية الثانوية.

#### الخطوة الرابعة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات و مهارات التي تؤهلهم دون غيرهم لتمكين الوظيفي مثل الخبرة و المعرفة في مجال العمل ومهارات التفاوض مع الزملاء .

#### الخطوة الخامسة: توفير التدريب و التوجيه

<sup>1</sup> هدى عمر عبد الله باقص، آلية التمكين الإداري، مرجع سابق، ص ص ( 21 - 23 ).

التدريب أحد المكونات الأساسية لدعم جهود تمكين العاملين حيث توفر المنظمة موارد تدريبية تتعلق بحل مشاكل الاتصال ورفع مستوى المهاري والفني للعاملين, ومتابعة وتقييم الأداء وتحسن الجودة.

### الخطوة السادسة: الاتصال و التواصل الفعال

يمكن أن تستخدم الإدارة خطة اتصال لفظي أو غير لفظي لكل من المديرين ومن سيتم تمكينهم من العاملين, ويحدد فيها رؤية ورسالة المنظمة, والأهداف الاستراتيجية والنتائج المراد تحقيقها في تلك الفترة, ومعايير الأداء المحددة للقياس أو الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق تلك النتائج.

### الخطوة السابعة: المشاركة بمعلومات

لكي يتمكن الرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون للمعلومات عن وظائفهم ومهامهم للمنظمة ككل, ليساعدهم على إدارة العمل وضع أسس ومعايير النجاح .

### الخطوة الثامنة : تكوين فرق عمل

يعد استخدام أسلوب الفريق من الأساليب الناجحة لنشر المعرفة وتخفيف الآثار السلبية للتغيير، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي في فرق عمل تكون افكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبالتالي يسهل إعادة تصميم العمل في ضوء المتطلبات الجديدة لتمكين الوظيفي .

### الخطوة التاسعة: التمكين

يتم في هذه المرحلة النقل الطوعي لسلطة إنجاز الاعمال إلى مجموعة أفراد لديهم القدرة والمهارة والفهم التام للمتطلبات العمل دون تدخل الإدارة، ويقتصر دور الإدارة على توفير الموارد والمعلومات وتأهيل الموظفين فنيا و نفسيا وسلوكيا، و الثقة بهم ولكي ينجح التمكين يجب وضع برنامج للحوافز والمكافآت يرتبط بتحقيق أهداف المنظمة.

### الخطوة العاشرة: تقييم النتائج

لا يمكن تغيير بيئة عمل بين عشية و ضحاها، ولهذا يجب تقييم عملية التمكين من خلال تقييم نتائج العمل المترتبة عليها، مثل معدلات إنجاز في الأداء، معدلات الغياب، دوران العمل، الرضا الوظيفي، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة .

### ثانيا: معززات التمكين الإداري

يقصد بمعززات التمكين الإداري التمهيد لتطبيق التمكين وتوفير الثقة والمصداقية لدي العاملين وتغيير الأسلوب الإداري المستخدم:<sup>1</sup>

- توفير الوسائل المناسبة لتعليم كيف ينفذون العمل على أحسن وجه وما الذي يجب فعله.
  - تحديد القرارات الخاصة المطلوب اتخاذها على المستوى الفردي و التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - قياس أوجه القوة والضعف في الوضع الحالي لتحديد متطلبات التمكين.
  - فتح باب أمام المرؤوسين لتدفق قدراتهم وابداعاتهم نحو الأداء المتميز.
  - تدريب بشكل مناسب.
  - وجود فوائد تمكن اقتسامها .
  - ثقة المديرين بموظفيهم.
  - اعتبار التمكين عملية هادفة في الأجل الطويل.
  - جعل رؤية مشتركة بين القادة وموظفون في مؤسسة.
- إن المنظمة لا بد أن تكون صادقة وجادة في منح الحرية لكافة المستويات في المنظمة.<sup>2</sup>

### ثالثا : معوقات التمكين الإداري

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ومن أهم هذه معوقات نذكر ما يلي:<sup>3</sup>

- البناء التنظيمي الهرمي
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة
- عدم الرغبة في التغيير
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية

<sup>1</sup> -أحمد الخطيب، سالم المعاينة، الادارة الحديثة، نظريات و استراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى جدار للكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2009، صص(39-41)، بتصرف .

<sup>2</sup> مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص216.

<sup>3</sup> حسن مروان عفانة، مرجع سابق، ص19.

- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها
- الأنظمة والإجراءات الصارمة
- السرية في تبادل المعلومات
- ضعف نظام التحفيز
- عدم الثقة الإدارية
- اختلاف في كل أهداف من الإدارة و العاملين
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي
- الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على مبادرة و الابتكار
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية
- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين و ذلك لخوفهم من فقدان السلطة
- المساواة في مفهوم التمكين والتفويض السلطة، أي اعتبار التفويض مرادف لتمكين
- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة
- تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحكاة برامج التمكين في المنظمات الأخرى بالرغم من اختلاف ظروف كل منظمة.

كما توجد عوامل أخرى تؤدي إلى فشل عملية التمكين نذكر منها:<sup>1</sup>

- التركيز على التمكين في الأجل القصير
- التقليل من قيمة وأهمية التمكين
- الفشل في تدريب الأفراد وتزويديهم بالقدرات والمهارات والمعارف اللازمة لإنجاح التمكين.

<sup>1</sup> سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص34.



## المبحث الثاني : الأدبيات النظرية حول ادارة الجودة الشاملة

أصبح الاهتمام بالإدارة الجودة الشاملة ظاهرة عالمية حيث أصبحت المنظمات في العالم توليها اهتماما خاصا، ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من احداث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة ان تطبقها من اجل تحقيق أداء أفضل

### المطلب الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

#### أولا: تعاريف حول ادارة الجودة الشاملة

قبل التطرق الى مفهوم إدارة الجودة الشاملة سنقوم بتحديد مفهوم الجودة

- تعرف الجودة على انها: "القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته و تحقيق رضاه."<sup>1</sup>

- تعرف أيضا بانها " مجموعة من الخصائص المنتوج التي ترضي توقعات الزبون، سواء كانت هذه التوقعات صريحة او ضمنية، موضوعية او شخصية أو هي عبارة عن الخصائص الخاصة بالمنتوج او الخدمة التي يدفع الزبون نقوده للحصول عليها."<sup>2</sup>

أما فيما يخص إدارة الجودة الشاملة قدمت عدة تعاريف أهمها :

**تعريف 1:** عرفها المعهد الفيدرالي للإدارة الجودة على انها منهج تطبيقي شامل، يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، اذ يتم استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات.<sup>3</sup>

**تعريف 2:** هي منهج شامل لتحسن التنافسية، والفاعلية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط و اشراك كل افراد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.<sup>4</sup>

**تعريف 03 :** هي "فلسفة إدارية و ممارسة المؤسسة للعملية التي تسعى لان تضع كل مواردها البشرية وكذلك الموارد الخام لان تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة وعرفها المعهد المقاييس البريطاني لإدارة

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات العربية، دار الكتب لنشر، الاسكندرية، مصر، 1996،ص1.

<sup>2</sup> جابري فادية، تأثير جودة الخدمة على العميل دراسة حالة الوكالة الجهوية لسرعة الجزائرية لتأمينات، رسالة ماجستير، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان،الجزائر،2010،ص8.

<sup>3</sup> مأمون سليمان الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية عمان، دار صفاء لنشر و التوزيع، 2015، ص17.

<sup>4</sup> حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء، رسالة ماجستير، فرع تسيير موارد البشرية، كلية علوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010ص59

الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي يمكن من خلال تحقيق احتياجات العميل والمجتمع، وتحقيق أكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق استخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. "1

**تعريف 04:** تعرف إدارة الجودة الشاملة على انها "البحث عن الرضا الأقصى للمستعملين او الزبائن، من خلال المعرفة الجيدة لحاجياتهم ودوافعهم وذلك عن طريق بحث نظامي ومنهجي لهذا الرضا، من خلال السلع او خدمات المقدمة، وتحليل أسباب الفشل داخل المؤسسة من اجل مطابقة المواصفات والطلبة ، وتخفيض التكاليف".<sup>2</sup>

**تعريف 05:** عرفت إدارة الجودة الشاملة حسب مكوناتها الثلاث TQM حيث:<sup>3</sup>

- (TOTAL) الشمولية : وتعني ان كل شخص في المنظمة له دور في تكوين الجودة
- ( QUALITY ) الجودة: أي تركيز المنظمة على تحقيق متطلبات الزبائن من خلال مجموعة من الأنشطة مع التركيز على تحكيم الزبائن في تحديد الجودة.
- (MANAGEMENT) الادارة : أي إدارة النظام والتركيز على التحسين المستمر لنظام من أجل الوصول لنتائج أفضل.

**تعريف 06:** هي 'الطريقة التي تستطيع المنظمة من خلالها تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي، وذلك بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية".<sup>4</sup>

**تعريف 07:** هي 'فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضا الزبائن أي التضمير المتقن للخدمات و المنتجات مع استمرار هذا المنتج".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ججيق ركية ،دوروس في مقاييس ادارة الجودة الشاملة ،مطبوعة محكمة موجهة للسنة الثالثة تخصص إدارة أعمال ،قسم علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية و علوم التسيير،جامعة مُجَّد البشر الإبراهيمي ،برج بوعرييج، الجزائر، (2017-2018)، ص8،

<sup>2</sup>RENAUD DE MARIAN, .LES SAMAUNS DU MANGEMEN, T PARIS LILERAVRE, VUILRET, GERMIAN, 1993,P35

<sup>3</sup> لمياء علي ابراهيم الموسوي ،أكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة ف ادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دارصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن،2015، ص22.

<sup>4</sup> رياض رشاد البنا، ادارة الجودة الشاملة ،المؤتمر السنوي الواحد و العشرون، المملكة العربية السعودية، 24-25 جانفي 2008، ص7،

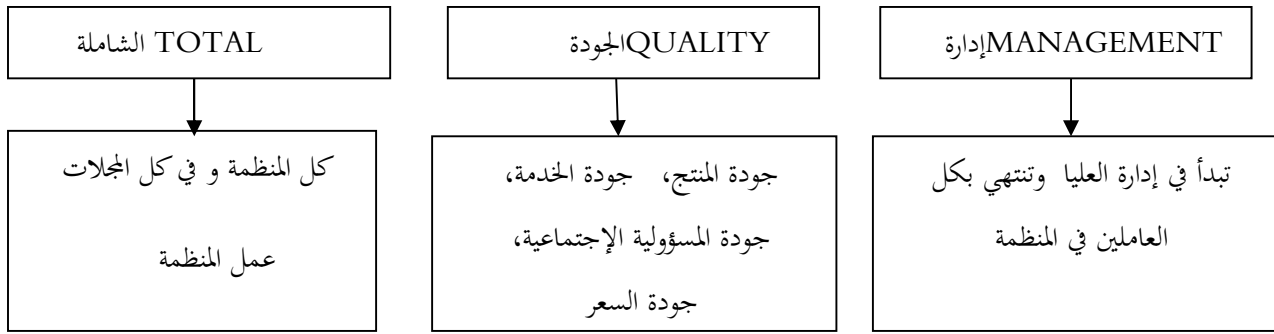
<sup>5</sup> حابري فادية ،تأثير جودة الخدمة على العميل ،مرجع سابق، ص18،

تعريف 08: هي "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال تعتمد على القدرات والمواهب الخاصة من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة و الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".<sup>1</sup>

وعرفها وليام ايدوارد على انها طريقة لإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة مع العاملين في المنظمة من اجل تحسين سلعة أو خدمة إلى تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين وتحقيق متطلبات المجتمع.<sup>2</sup>

و الشكل الاتي يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الشكل ( 1 ): شكل يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

يلخص الشكل مفهوم ادارة الجودة الشاملة والتي يمكن تعريفها بانها الادارة التي تهتم بجودة كل شئ في المؤسسة، على جميع المستويات وفي كل مجالاتها وعملياتها الداخلية والخارجية.

ثانيا : تطور إدارة الجودة الشاملة

مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بسلسلة من المراحل وهذه مراحل لم تكن بشكل هزات مفاجئة وإنما نتاج عند تطوير مستقر وثابت وهذه مراحل تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جحيق زكية ، دوروس في مقاييس ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص9 .

<sup>2</sup> DRMMAND HELGE, THE QUALITY MANGEMENT WHAT TOTLE QUALITY MANGEMENT CALARDE LIBRARES,UNLMTED,2004,P19.

<sup>3</sup> محمد فلاق، ادارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص (30-31).

**1- مرحلة الفحص و التفتيش:** هي مرحلة التي تركز على التفتيش و الفحص المنتجات بعد إنتاجها، حيث تعتمد أساساً على مطابقة المنتجات النهائية بالمواصفات المحددة وتسمى هذه المرحلة "إطفاء الحرائق" لان هدفها كان منع المنتجات المعينة من الوصول الى المستهلكين، فهي لا تمنع الخطأ بل تركز على اكتشاف الخطأ الذي وقع فعلا، في ظل هذه المرحلة كان التركيز ينصب على المخرجات وكانت تسمح بوجود نسبة من التلف و العيوب في المنتجات النهائية، كما كانت مسؤولية الجودة تقع على عاتق قسم مراقبة الجودة

**2- مرحلة مراقبة الجودة:** في هذه المرحلة من تطور الجودة تم تأسيس قسم للجودة في المنظمة اوكلت اليه مهام مراقبة جودة المنتج واختباره ورفع تقارير عنه خلال مراحل الإنتاج التي تمر بها منظمات الأعمال، وقد أتاحت هذه المرحلة من تطور الجودة الكشف المبكر عن العيوب واستخدام الأساليب الإحصائية في مراقبة الإنتاج بشكل مكثف مما يسمح بالكشف المبكر عن العيوب، غير انه لا زالت هناك مشكلة وهي ان كل ما ازداد عدد العينات التي يقوم قسم الجودة لاختبارها كلما أصبحت الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على النتائج أطول، وغير ان هذه مرحلة أكثر تطورا من مرحلة فحص و التفتيش الا ان التقدم في ادارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف و غير ملائم بمفرده لتحقيق التحسن المستمر.

**3- مرحلة تأكيد الجودة:** في ظل هذه المرحلة اصبح التركيز على منع وقوع الاخطاء من خلال الاجراءات الوقائية، فالجودة تتبنى في مرحلة التصميم، والتي تشمل تصميم المنتج و العمليات، وليست في مرحلة الرقابة، كما انه في ظل هذه المرحلة أصبح هناك اهتمام متزايد بتخطيط جودة وتصميم المنتج وتطوير العمليات والخدمات وتحسين الرقابة على العمليات والمشاركة و التحفيز.

**4- مرحلة حلقات الجودة:** تعرف حلقات الجودة على انها عبارة عن مجموعة من الموظفين من نفس الإدارة أو القسم يتطوعون للاجتماع بشكل دوري لمناقشة مواضيع ومشكلة المتعلقة بالعمل، واقتراح الحلول المناسبة لها ووضع هذه الحلول موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها وتعتبر حلقات الجودة إحدى الطرق التي يتم خلالها تطوير الجودة من خلال مشاركة الموظفين مما يؤثر ايجابيا على تطوير مهاراتهم وزيادة تحفزهم للعمل وزيادة وعيهم بأهمية الجودة.

**5- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** ظهرت هذه المرحلة لتمثل فلسفة جديدة أساسها التحسين المستمر من خلال استخدام فرق العمل والأساليب الإحصائية، وذلك للإنتاج منتجات ذات جودة عالية وخالية من

العيوب يؤدي لتلبية توقعات العملاء، ويقوم إطار الفكري والفلسفي للإدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ بما فيها التركيز على احتياجات وتوقعات العملاء وإلتزام الإدارة بالتحسين المستمر للجودة والتركيز على النتائج والعمليات معا واستخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها واتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وقياس العائد وتكلفة الجودة

### ثالثا: أهداف وأهمية إدارة الشاملة

#### 1- أهداف ادارة الجودة الشاملة:

يعمل نظام إدارة الجودة الشاملة على تحقيق جملة من الأهداف للمنظمة و المتمثلة في الآتي:<sup>1</sup>

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمات وزيادة كفاءة المنظمة في إرضاء الزبائن والتميز على المنافسة
- زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة ورفع مستوى الأداء
- زيادة ولاء العاملين في المنظمة
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة
- تنمية و تطوير مهارات وقدرات الثروة البشرية في المنظمة
- زيادة قيمة المضافة بتجنب الأخطاء واكتشافها والقضاء عليها
- العمل على إرضاء الزبون من خلال تلبية متطلباته و حاجاته
- تهدف الى تطوير المنتجات و الخدمات وتصميمها بجودة عالية
- تنمية روح التعاون الجماعي ومهارات العمل الجماعي
- تهدف إلي التحسين المستمر لكافة العمليات الإنتاجية و الخدمية
- زيادة العوائد و الأرباح بزيادة المبيعات والحصة السوقية
- رفع مستوى رضا الزبون
- زيادة مستوى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار
- والشكل التالي يلخص اهداف ادارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup> بن خلوة باديس، اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية سونطراك -أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016، ص 12،

الشكل ( 2 ) : الأهداف التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة



المصدر : مصطفى يوسف كافي "إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016 ص 44 .

يوضح الشكل ان لادارة الجودة الشاملة اهداف تتمثل في العمل على تحقيق التحسينات المستمرة والتحسين في الجودة وضمان الرقابة الدقيقة لكل العمليات في المؤسسة والعمل على تخفيض التكاليف والتحكم فيها، كما تهدف الى زمان رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية.

## 2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

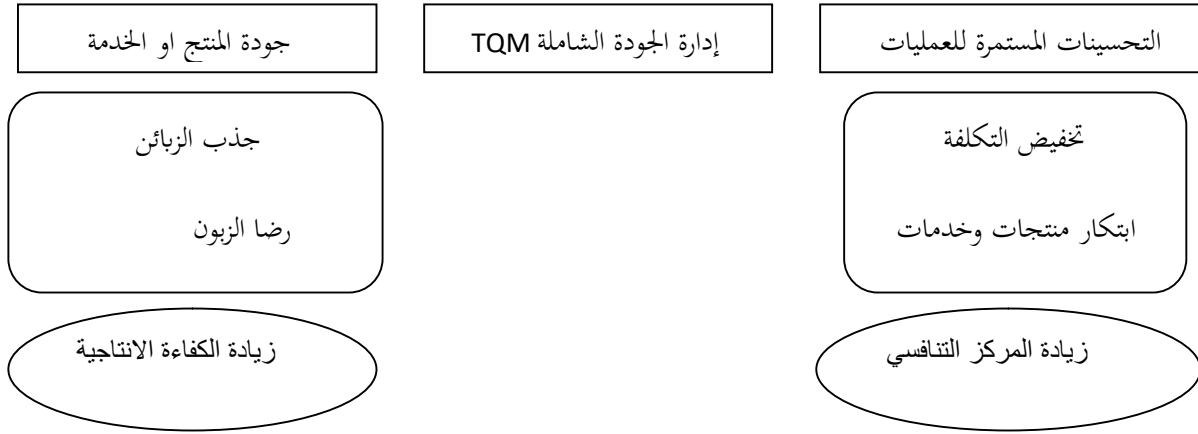
تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة تركز على تظافر جهود أفراد المنظمة لتلبية حاجات وإتباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة وجهد ووقت حيث يعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسن المستمر لجودة المنتج وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وخلق ميزة تنافسية لذا فان إدارة الجودة الشاملة أصبحت ذات أهمية كبيرة للمنظمات يمكن إجمالها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تقليص شكاوي الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجياتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها
- زيادة كفاءة المؤسسة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات عالية الجودة
- تحقيق تكاليف الخدمات والتشغيل
- العمل على تحسين وتطوير طرق أساليب العمل
- زيادة الربحية و القدرة على المنافسة
- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين و تنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين ،ادارة الجودة الشاملة ،الاكاديميون لنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2014، ص 33.

والشكل التالي يلخص أهمية إدارة الجودة الشاملة

الشكل (3) : أهمية إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة



المصدر : لمياء علي إبراهيم، أكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق. ص33.

يوضح الشكل ان لإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات على الصعيد الداخلي والخارجي تتحقق من خلال تحقيق التحسينات المستمرة التي تؤدي الى تخفيض التكاليف وإمكانية ابتكار منتجات جديدة وجودة المنتج الذي يؤدي الى جذب الزبائن وتحقيق ولائهم.

### المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

للإدارة الجودة الشاملة مبادئ تمكن فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: القيادة وثقافة المنظمة

**1- القيادة:** القيادة هي نتخذ قرار تطبيق من خلال نقل قناعتها بالجودة لباقي العاملين وتجعل المشاركة والتعاون من القيم الأساسية في المنظمة لان قيم المنظمة تتأثر لحد بعيد بقيم المديرين كما انها توفر رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وهي التي توفر البنية التحتية الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يجب خلق ثقافة المنظمة بحيث تنسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وايل لنشر، 2003، ص ص (237-239) .

وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة وذلك بمشاركة جميع أفراد المنظمة وبتشكيل فرق عمل لاقتراح التغييرات المناسبة وإجرائها بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية

**2- التركيز على العميل :** نجاح المنظمة يعتمد على حد كبير على تلبية توقعات العملاء فهم يمثلون غاية المنظمة الأساسية

**3- استعمال الحقائق لاتخاذ القرارات:** استعمال الحقائق لاتخاذ القرارات يتطلب التوسع في استخدام الأساليب الإحصائية التي تساعد اتخاذ القرارات الروتينية والإستراتيجية.

**ثانيا: التحسين والتدريب المستمر والاهتمام بالزبائن:**

**1- التحسين المستمر للعمليات:** ان مبدأ التحسين المستمر يركز على فرصة مفادها ان العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة فان التحسين المستمر للعمليات والخدمات يساعد الإدارة على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ووصول الإدارة الى أهدافها

**2-التدريب المستمر:** يجب على المنظمة تزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات لنجاح إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال التدريب هؤلاء الأفراد عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة فتدريب العاملين يزيد من أدائهم ومهاراتهم.

**3- الاهتمام بجمهور الخدمة أو الزبائن:** ان رضا الجمهور هو الهدف الأساسي لأي منظمة لان إدارة الجودة أسلوب إداري يؤكد فلسفة ضرورة التحقيق من طلبات واحتياجات وتوقعات الزبون.

**ثالثا فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات**

**1- فرق العمل:** يعتبر تشكيل فرق العمل داخل المنظمة احد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرئيسة لحل المشكلات وإيجاد الحلول وذلك باستخدام فرق العمل فالإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المنتجة .



2- مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار : تتطلب إدارة الجودة الشاملة ذات مستوى عالي من جميع أفراد العاملين وبمختلف المستويات الإدارية حيث على الإدارة الاستجابة للاقتراحات وأراء العاملين لان مشاركتهم تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وهذا ينعكس على الإنتاجية ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الثالث :تطبيق ادارة الجودة الشاملة

#### أولاً : مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

تعددت مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحثين ورغم اختلاف طبيعة ممارسة للمفاهيم الجودة الشاملة إلا أن جوهرها واحد ويتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة عبر المراحل التالية:<sup>1</sup>

- المرحلة الصفرية:(مرحلة الإعداد) هي مرحلة تحضيره لنشر الوعي بأهمية التجسين وتحديد احتياجات العملاء ومتطلباتهم وتأكيد التزام ودعم الإدارة العليا.

- المرحلة الأولى:(مرحلة التخطيط) تهم هذه المرحلة بالتخطيط وهدفها إعداد خطة شاملة مع ضمان مشاركة العاملين الذي يفترض أنهم مستوعبون لمفاهيم الجودة وذوي الكفاءات و المهارات التي يتطلبها طبيعة هذه المرحلة.

- المرحلة الثانية:(مرحلة التقييم) يتعلق بالتقويم من خلال تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة ووضع معايير قياس الجودة الشاملة، تقييم مدى توافق الثقافة التنظيمية للمقومات إدارة الجودة الشاملة.

- المرحلة الثالثة:(مرحلة التطبيق) خاصة بالتطوير أي التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة أوجه القصور المحددة في المرحلة السابقة، حيث يتم تفعيل دور فرق العمل وتحديد المسؤوليات وتعريف العاملين بمفاهيم في ظل التغير بالجودة الشاملة مع ضرورة القيام بالمراجعة الدورية لكل الجهود المبذولة لضمان استمرارية التحسن والتطوير.

- المرحلة الرابعة:(مرحلة التنويع وتبادل ونشر الخبرات) وهي التحسين المستمر لاتخاذ مجموعة من الخطوات كالاستعانة بخبراء الجودة لتقييم نجاعة التطبيق.

<sup>1</sup> بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر و التوزيع والطباعة، 2015، ص 72، دون بلد النشر

ثانيا: العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تواجه المنظمات تحديات وتهديدات كبيرة نتيجة التطور التكنولوجي لذا توجد عوامل تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:<sup>1</sup>

- نقص في تعريف المنظمة للجودة.
- نقص او عدم وضوح الخطة الإستراتيجية.
- نقص في التركيز على الزبون فبدون التركيز على الزبون يؤدي الى مخاطر عدم إمكانية رضا الزبون.
- ضعف الاتصالات الداخلية.
- ضعف تمكن العاملين يعطي انطباعا أولى لعدم الثقة العاملين للإصلاح المشاكل وبالتالي تأخير الحلول.
- التأكيد على النتائج المالية قصيرة الأمد.
- ضعف القيادة والتوجيه.
- هدر كثير من الوقت والجهد.
- مقاومة التغيير تشتمل بمقاومة الإدارة العليا وتطبيق برامج الجودة على نحو غير سليم وعدم استمرار الدافعية.
- عدم الاقتناع بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ضعف أخلاقيات الأداء التنظيمي.

ثالثا: علاقة التمكين الاداري بإدارة الجودة الشاملة

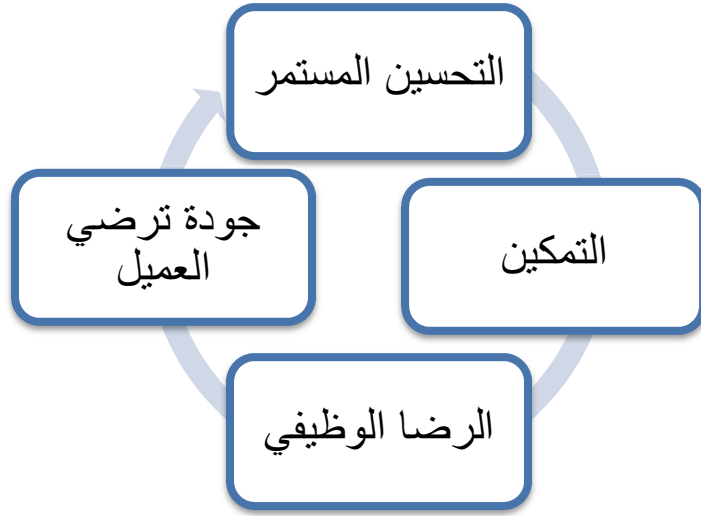
يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي لكل أبعاد المنظمة ومجالاتها، وذلك من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفعالة في عملية التطوير والتحسين الجودة وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الإستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل الأعباء المسؤولة، وتحقيق التقدم للمنظمة لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولة وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون حيث إن من أهم متطلبات إدارة الجودة هي مشاركة العامل في تحسين الجودة من خلال جودة أدائه وأيضا من خلال قدرته على تحمل المسؤولة دون حاجة لمراقبة من المدير أو لتعليمات محددة.

<sup>1</sup> لمياء علي ابراهيم الموسوي، احمد محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 37.(بتصرف )

فركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين العاملين بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة دون دور الموظف في تلك العملية، وخاصة أن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة، ولأن التمكين يحتاج لإنتماء الموظف وقناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة في سبيل تحقيقها.<sup>1</sup>

ويمكن تفسير علاقة التمكين وإدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:

الشكل (4): العلاقة بين التمكين وإدارة الجودة الشاملة



المصدر: فتحة بوحروود، مرجع سابق، ص163.

التمكين حسب هذا الشكل هو آلية لتفعيل عمليات التحسين المستمر، وتعزيز الشعور الإيجابي لدى العاملين ويشعرهم بالتوازن الشخصي والمهني وهذا يساعد على نمو الرضا لديهم وكل هذه العوامل تؤدي إلى تحقيق الجودة المطابقة لمتطلبات العملاء فهناك ارتباط وثيق بين إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية التمكين من منطلق ان الإدارة بالمشاركة هي مفتاح لنمط الإدارة بالجودة الشاملة إلى جانب تشجيع المبادرة والإبداع وروح الفريق وهي نفس المنطلقات التي تؤسس مفهوم التمكين.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص48. (بالتصرف)

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

سنتناول في هذا المبحث بعض الدراسات التي ترتبط بمتغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

#### المطلب الأول: الدراسة السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري

أولاً: دراسة الحرحشة مُجَّد تحت عنوان أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الأمنية، الأردن، 2006:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة من أفراد في منظمة حجمها 500 فرد واستعملت المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تشجيع العاملين على تقبل فكرة التمكين من خلال منحهم الثقة عن طريق فرصتهم في اتخاذ القرار.
- تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية.

ثانياً: دراسة صراب نور الدين تحت عنوان مستويات التمكين الإداري وعلاقته بالأنماط القيادية الإدارية، رسالة ماجستير، مديرية الري لأم البواقي، 2012:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار فكري وعملي حول مستويات التمكين وعلاقتها بالأنماط القيادية الإدارية، اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان، حيث تم توزيع 120 استمارة على مستوى المديرية.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية.
- وجود بعض المعوقات التي تواجه العاملين.
- غياب مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.

ثالثا: دراسة saeed Amin تحت عنوان قياس أثر التمكين على الرضا الوظيفي لدى مديري الإدارة الوسطى، مقال. **research administration and policy, vol3, 2013**.

هدف هذه الدراسة معرفة أثر التمكين الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى مديري المستوى المتوسط في ديسكون لاهور بباكستان، من خلال قياس مستوى تمكين الموظفين، مستوى الرضا الوظيفي واختبار العلاقة بينهما وطبقت الدراسة على عينة بحث حجمها 45 مدير، حيث اعتمدوا على المقابلة.

وأظهرت النتائج أن :

- مديري المتوسط بديسكون لاهور أكثر رضا عن وظائفهم نتيجة لمنحهم المزيد من التمكين.

**المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.**

أولا: دراسة سالم الرشدي تحت عنوان أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية على تنظيم إدارة الجودة الشاملة. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيانات على عينة حجمها 454 موظف في القيادة العليا في السعودية. وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية موجبة بين الأنماط القيادية العليا وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- وجود توجه جديد للقيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: دراسة معالي عباس الشريف عبد الرحمان، تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الخرطوم، السودان، 2018:

قامت هذه الدراسة على أساس فرضية رئيسية أساسها وجود علاقة ايجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، واعتمدت على أداة جمع البيانات وهي الاستبانة والمقابلة، وتم توزيع 256 استبانة واسترجاع 216 منها.

وتوصلت إلى:

- وجود علاقة ايجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

ثالثا: دراسة **culem ozmun, camel** و **sangil ertasum** تحت عنوان أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء والأداء الابتكاري، ورقة بحث، مجلة **social-procedia**، العدد 41، موقع **www.screcdiect.com**، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر وفعاليات ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في القيادة الإدارية، اتخاذ القرارات، التحسين المستمر على جودة الأداء والأداء الابتكاري.

تمت الدراسة على عينة حجمها 261 مفردة مسترجعة من 104 مؤسسة منها وطنية ومنها أجنبية، ومختلفة من حيث الحجم ومن حيث النشاط.

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات واعتمدت على مقياس ليكارت للتدرج الخماسي في قياس اتجاهات المبحوثين واستخدمت برنامج SPSS في معالجة البيانات واختبار الفرضيات.

توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة تأثر بين إدارة الجودة الشاملة أي ممارستها وجود الأداء

- وجود علاقة تأثر بين إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء الابتكاري.

**المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة**

اولا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري

1- بالنسبة لدراسة الحرحشة مُجد بعنوان أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، دراسة حالة شركة اتصالات الأردنية، الأردن:

تناولت الدراسة الحالية والدراسة السابقة مفهوم التمكين الإداري كعنصر أساسي مستقل، أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية تختلف من حيث الطبيعة الميدانية، حيث كانت الدراسة السابقة على مستوى مؤسسة تجارية، أما دراستنا الحالية كانت على مستوى مؤسسة صناعية.

2- بالنسبة لدراسة صراي نور الدين بعنوان مستويات التمكين الإداري وعلاقته بالأنماط القيادية الإدارية: دراسة حالة مديرية الري أم البواقي.

تناولت هذه الدراسة مفهوم التمكين الإداري عنصر متنقل، وهذا ما اتفق مع دراستنا الحالية، أما الاختلاف تمكن في المتغير التابع، حيث في دراستنا الحالية ربطنا التمكين الإداري مع إدارة الجودة الشاملة أما فيما يخص الدراسة السابقة يتعلق بالأنماط القيادية.

3- بالنسبة للدراسة الأجنبية saeed Amin بعنوان قياس أثر التمكين على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لدى مديرية الإدارة الوسطى، ديسكون لاهور:

- اختلفت دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة، حيث في دراستنا كانت دراسة على مستوى مؤسسة اقتصادية، أما الدراسة السابقة كانت على مستوى مؤسسة تعليمية.

- استعملنا كأداة لجمع البيانات أداة الاستبيان، أما في الدراسة السابقة اعتمدت على المقابلة.

ثانيا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

1- بالنسبة لدراسة سالم الراشدي بعنوان أثر الأنماط القيادية على أثر الجودة الشاملة، دراسة حالة القيادات العليا، السعودية:

- تناولت هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة كعنصر تابع، وهذا ما اتفق مع دراستنا الحالية.

- الاختلاف يكمن في العنصر المستقل للدراسة السابقة وتمثل في الأنماط القيادية أما في الدراسة الحالية فتمثل في التمكين الإداري.

2- بالنسبة لدراسة معالي عباس الشريف عبد الرحمان، بعنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسساتي، السودان.

- تناولت الدراسة السابقة مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، وهذا ما اختلف عن الدراسة الحالية.

- كان الاختلاف في اداة جمع البيانات، في الدراسة السابقة اعتمدت على أداتين هما الاستبيان والمقابلة، والدراسة الحالية اعتمدت على الاستبيان.

**3- بالنسبة إلى الدراسة الأجنبية culem ozmun, camel، و sangil ertasum بعنوان**

**أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء والأداء الابتكاري:**

تناولت الدراسة السابقة مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، وهذا ما اختلف عن دراستنا الحالية، وكان التشابه في أداة جمع البيانات وهي الاستبانة.

**ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة**

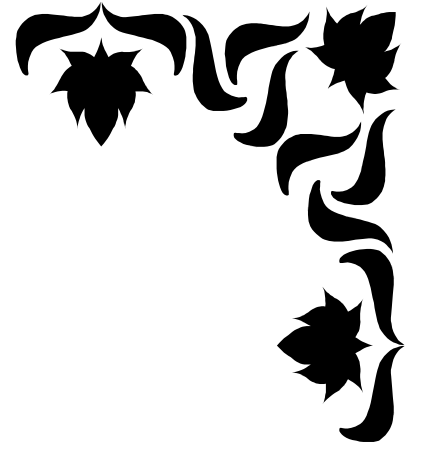
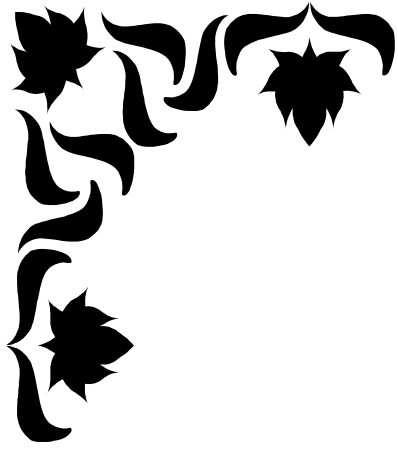
من خلال الدراسات السابقة توصلنا إلى:

- إثراء الجانب النظري المغلق بالتمكن الإداري وإدارة الجودة الشاملة.
- تحديد أبعاد التمكن الإداري وتوظيفها في نموذج الدراسة.
- استخراج نموذج الدراسة الذي يسمح بمعرفة أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.
- اختيار الأداة المناسبة في جمع وتحليل البيانات اللازمة للدراسة.
- لاحظنا نقص في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة.



## خلاصة:

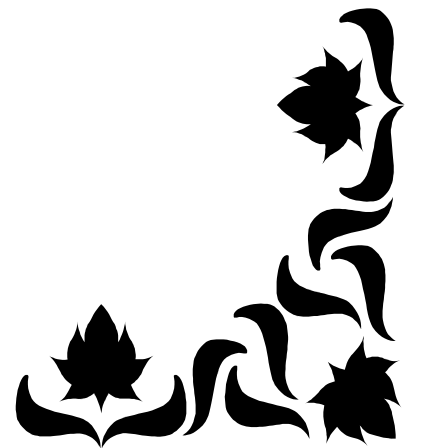
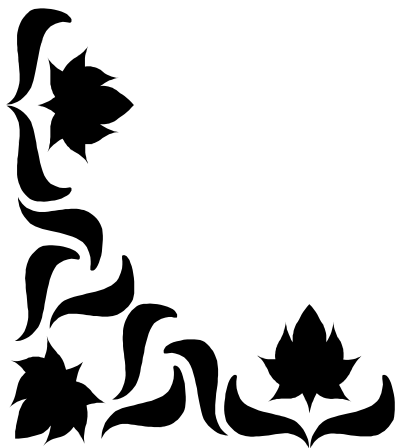
بعد العرض النظري لكل من مفهوم التمكّن الإداري وإدارة الجودة الشاملة والمفاهيم المتعلقة بكل منهما، يمكننا القول أن التمكّن الإداري ذو أهمية بالغة، نظراً لتمحوره حول العنصر البشري الذي يعتبر من الموارد المعقدة، كما أنه مفهوم متشعب يحتاج إلى الإلمام بالمفاهيم الإدارية، كما يحتاج إلى ركائز أو أبعاد تضمن نجاحه وهي الركائز مشاركة واندماج للعاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات وتدريبهم ثم تفويض السلطة لهم. أما إدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة إدارية قد زاد الاهتمام بها بشكل كبير نتيجة ازدياد حدة المنافسة وانفتاح الأسواق في ظل العولمة الاقتصادية والتكنولوجية، وكل المنضّمات تسعى إلى تبني هذا الأسلوب، لأهميته في تلبية حاجات الزبائن واكتساب رضاهم الذي ينعكس على المكانة السوقية والقدرة التنافسية.



# الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة

كوندور



تمهيد :

إستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج لمعرفة واقع تطبيق التمكين الإداري واثره على ادارة الجودة الشاملة باستخدام الإستبانة كأداة أساسية في عملية جمع البيانات، وإستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية في معالجة البيانات وإستخراج النتائج .  
ولاتمام هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول :تقديم مؤسسة كوندور .
- المبحث الثاني :الطريقة والاجراءات .
- المبحث الثالث :عرض وتحليل النتائج وإختبار الفرضيات .

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنطرق في هذا المبحث الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة كوندور الناشطة في مجال الصناعة الإلكترونية وعرض أهم المراحل التي مرت بها وهيكلتها التنظيمي واهدافها ومهامها ومصالحها المختلفة.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومراحل تطورها

#### اولا: التعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة " عنتر تراد " وهي مؤسسة خاصة ذات المسؤولية المحدودة "SARL" والتابعة لمجموعة بن حمادي التي تتحوي على أربع وحدات أخرى وهي:<sup>1</sup>

- مؤسسة "Argilor" وهي وحدة لإنتاج الآجر .
- مؤسسة "Gerbior" وهي وحدة لإنتاج القمح والصلب ومشتقاته .
- مؤسسة "Polyben" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية .
- مؤسسة "Gemac" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

تنشط مؤسسة كوندور وفقا لأحكام القانون التجاري، اذ تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003. وتقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريبيج تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ(80104م<sup>2</sup>) أما طبيعة استثمارها فهو صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية .

#### ثانيا: العلامة التجارية للمؤسسة

تحمل المؤسسة العلامة التجارية "Condor" والرمز الذي يوجد أمام الكلمة "Condor" يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، ويعرف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها، والحرف R يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، لحماية منتجاتها من التزوير والتقليد. وتحصلت المؤسسة على عدة شهادات للجودة حسب المعايير الدولية (الايزو).

#### ثالثا: مراحل تطور مؤسسة كوندور

مرت مؤسسة كوندور بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ماهي عليه الآن وهي :

- المرحلة الأولى : هي مرحلة الشراء للبيع ( vente en état ) : حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة ، وبيعها على حالها في السوق الجزائري.
- المرحلة الثانية: شراء المنتج مفككا جزئيا : في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا لتقوم بعد ذلك بتركيبها، استفادت من تخفيض تكلفة الشراء والتعرف على طريقة تركيب الجهاز.

<sup>1</sup>- وثائق مقدمة من طرف شركة كوندور ،مصلحة الموارد البشرية

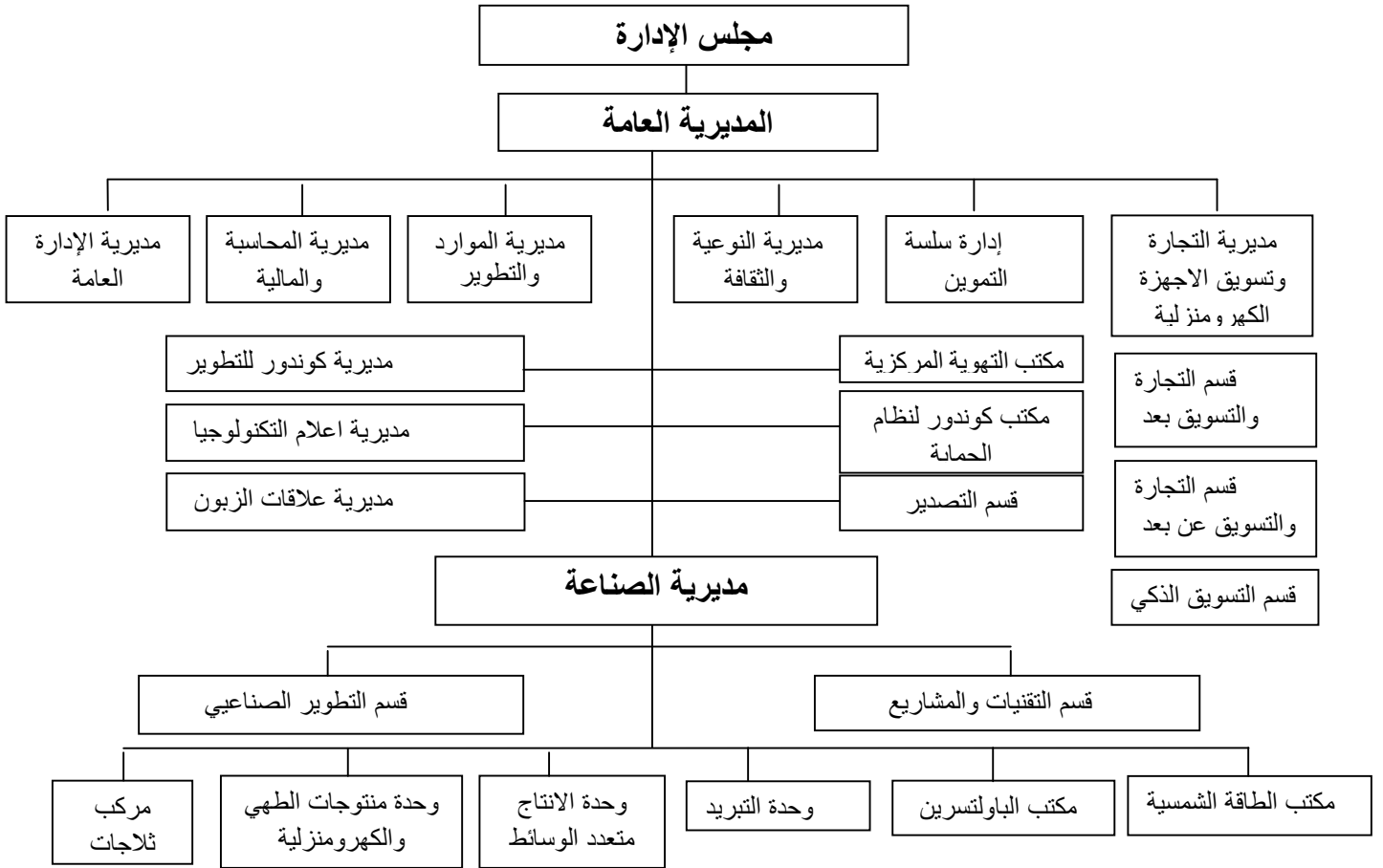
- المرحلة الثالثة: هي شراء الجهاز مفكا كلياً: لتستفيد المؤسسة من مزايا أهمها التعرف على الجهاز أكثر و تعلم تركيبه، معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محلياً أو ذاتياً و بتكلفة أقل ، توفير مناصب أخرى للعمل
- المرحلة الرابعة الإنتاج: مرحلة شراء التراخيص: بعد الاستفادة من المراحل السابقة ، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة ، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محلياً أو إنتاجها ذاتياً لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها عن طريق شراء التراخيص من مؤسسة hisens الصينية .

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والمهام والاهداف العامة لمؤسسة كوندور

اولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور :

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: الموارد البشرية لمؤسسة كوندور

يبين الشكل ان مؤسسة كوندور تتكون من ستة مستويات تتمثل في :

المستوى الأول يمثل مجلس الإدارة والمستوى الثاني يشمل المديرية العامة التي تتكون من المدير العام و الامانة العامة و نائب المدير اما المستوى الثالث فيتكون من المديرية العامة وفيه الإدارات الجهوية ومختلف المديريات وما يتفرع عنها من اقسام. والمستوى الرابع يخص قسم الصناعة والخامس يتكون من قسم التقنيات ومشاريع الإستثمارية و قسم التطوير الصناعي والمستوى السادس يتكون من وحدات الإنتاج منها مركب الثلاثجات ووحدات التبريد و مدفئة غاز الطبيعي ...

### ثانيا- مهام العامة لمؤسسة كوندور :

تتلخص اهم مهام المؤسسة في:

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الإبتكارات التكنولوجية
- توفير مناصب شغل .
- المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.
- توفير منتج وطني جزائري في السوق :وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتضخها المؤسسة في السوق الوطنية .
- تحقيق المخطط السنوي للانتاج مع المؤسسات من نفس النوع : أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلالالوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة
- الحفاظ على الصحة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين وكسب متعاملين جدد .
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.
- الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى .

### ثالثا- أهداف العامة لمؤسسة كوندور:

تسعى المؤسسة من اجل تحقيق الاهداف التالية:

- تحقيق الربح : هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال تحقيق رقم اعمال مستهدف لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي نشاطها للصمود أمام المنافسة .
- تحقيق متطلبات المجتمع :من خلال السعي الى فهم وتلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.

- عقلنة الإنتاج: يتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع .
- ضمان مستوى مقبول من الأجور تقديم مختلف العلاوات والمنح من اجل ضمان العيش الكريم للعاملين لديها.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة: بالاعتماد على وسائل الإعلان .
- توفير خدمات التأمين للعمال: مثل التأمين الصحي التأمين ضد العمل والتقاعد .
- الاهتمام بالبيئة: إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي في التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية .
- اهداف متنوعة اخرى مثل العمل على نيل شهادات متنوعة في الجودة والمداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة وتدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج متطورة والتكوين المستمر للعمال والاطارات .

### المطلب الثالث: أقسام ومصالح المؤسسة

#### اولا: الامانة العامة

- تتكون من المدير العام والأمانة ونائب المدير العام وتسير اعمال الجودة وتمثل مهام المديرية العامة:
- تحقيق برامج الانتاج المسطرة من طرف المؤسسة
- ضمان السير الحسن للمؤسسة وتطوير اليات الدخل للاعمال
- تقرير الأولويات وتحسم في الأمور المعقدة .
- تحقيق التسويق الإنتاج في إطار سيايات و إجراءات المسطرة من طرف المؤسسة .
- تطبيق حق المسؤول في المؤسسة .

#### ثانيا- المديرية العامة

تتفرع الى عدة مديريات حسب مهامها اهمها:

تتمثل في :

- 1 - مديرية الموارد البشرية : من مهامها توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة، معالجة الشؤون القانونية للعمال، تنسيق أعمال الوسائل العامة، التنسيق مع هياكل الخارجية التابعة للعمل و الشؤون العامة.
- 2- المديرية التقنية : تتمثل مهامها في المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج، القيام ببرنامج الصيانة الوقائية و السهر تطبيقها ، تنظيم و مراقبة مكتب الدراسات، السهر على التوفير الدائم لقطاع الغيار .

3- **مديرية خدمات مابعد البيع** : تتمثل مهامها في توفير خدمات مابعد البيع للزبائن في إطار الضمان، جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج، توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج، إدارة و متابعة مراكز خدمات مابعد البيع .

4- **مديرية التسويق** : تتمثل مهامها فيما يلي دراسة و جذب كل مايتعلق بمعلومات السوق، القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام تنظيم المعارض الوطنية و الدولية تنظيم المسابقات و تسيير الموقع الأنترنت، تدعيم فرق كرة القدم و النشاطات الثقافية و الإجتماعية.

### ثالثا: المصالح بمؤسسة كوندور

يوجد الكثير منها كما حسب مهامها اهمها:

1- **مصلحة البيع** : تتمثل مهامها في الإستماع إلى الزبون، تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء و الحصول على الزبائن جدد، تفقد عمليات البيع و الطلبات و التكفل بتوفيرها ، الإمداد و التكفل بنقل .

2- **مصلحة العتاد logistique** : هي المسؤولة عن الإمداد المصالح الأخرى بتجهيزات المكتبية اللازمة للسيارات ، شاحنات النقل ، البنزين ..... .

3- **مصلحة المحاسبة و المالية** : تتمثل مهمتها في متابعة العمليات خلال المحاسبية ، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة و دراسة الفرق ، و تحديد أسباب وقوع الإنحرافات .

5- **مصلحة الأمن و الوقاية** : هي المسؤولة في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب القرارات المؤسسة و تقوم ب تنشيط و تسيير البرنامج العام للأمن و الوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة، تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو خطر ما، تنظيم الحراسة و السهر على الممتلكات و الأجهزة و عمال الوحدات

8- **مصلحة المشتريات** : تتمثل مهام هذه المصلحة في التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات ، و متابعتها في مركز العبور، معالجة طلبات إتجاه البنك ، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك ، فرز ملفات الشراء.



### المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات

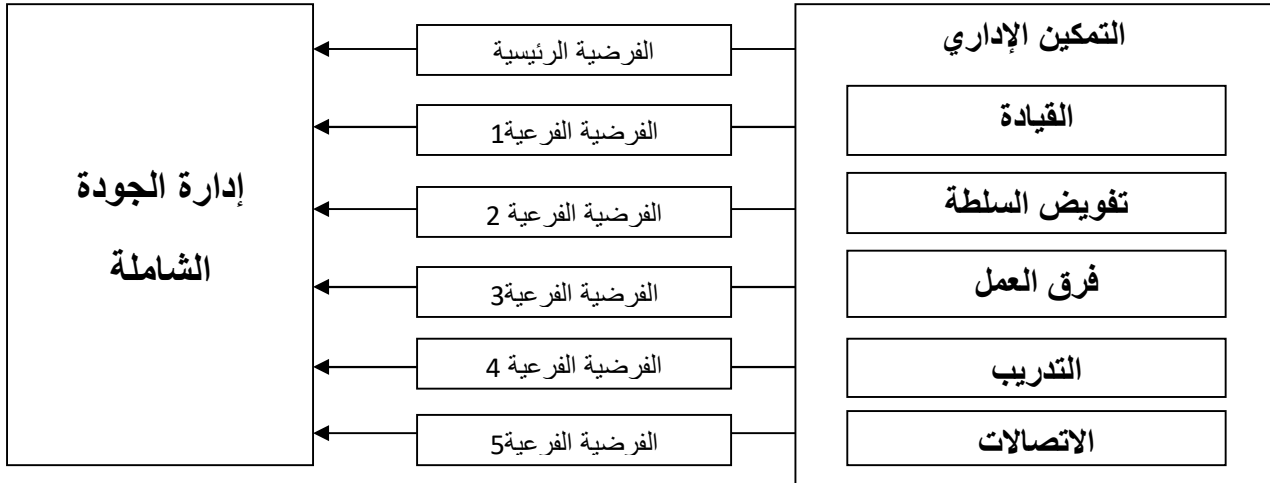
من اجل ضمان دقة وشمولية البيانات المجمعة من المؤسسة محل الدراسة يجب إتباع خطوات منهجية، لذا سنقوم بتحديد الطريقة والإجراءات التي يتم إتباعها في إختيار مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة .

### المطلب الأول : متغيرات الدراسة ومجتمع البحث

#### أولاً: متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة التي ستقوم عليها عملية جمع البيانات من مؤسسة تتمثل في متغيرين أحدهما مستقل ، والأخر تابع حيث المتغير المستقل هو التمكين الإداري أما المتغير التابع يتمثل في إدارة الجودة الشاملة و موضح ذلك في النموذج التالي :

شكل رقم (2-2) نموذج الدراسة



#### المصدر : من إعداد الطالبين

تبين من خلال هذا النموذج علاقة التأثير التي سيتم دراستها والتي تسمح لنا للاختبار الفرضيات اذا يتم دراسة اثر التمكين الإداري على ادارة الجودة الشاملة ككل ثم اثر كل بعد من ابعاد التمكين على ادارة الجودة الشاملة.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على انه "مجموعة من عناصر لها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الاخرى والتي يجرى عليها البحث.<sup>1</sup> اما عينة الدراسة فهي "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع

<sup>1</sup> عبد المجيد قري ، اسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و الإدارية ، الطبعة الأولى ، أبحاث للنشر و التوزيع ، 2009 ، صفحة 83

البحث تسمح بتمثيله." ويتم اللجوء إلى أسلوب العينات لصعوبة الحصر الشامل كون أسلوب العينة يسمح  
ب: <sup>1</sup>

- توفير الوقت و الجهد و المال وامكانية الوصول الى نتائج دقيقة
  - تفادي الأخطار التي تنجم عند استخدام الحصر الشامل نتيجة كثرة المفردات و ضخامة المجهود .
  - إمكانية استخدامها أيضا عندما يعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل على بعض المجتمعات
- وتمثل مجتمع دراستنا في جميع العاملين التابعين لمصلحة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور، اما بالنسبة لعينة هذه الدراسة فقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة وبعد توزيع 36 استبانة تم استرجاعها كاملة، وبعد مراجعتها تبين انها جميعها صالحة للتحليل. ومنه يبلغ حجم عينة هذه الدراسة 36 مفردة.

### المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات

#### أولا: ادوات جمع البيانات

تم الإعتماد على أداة الإستبانة لجمع البيانات لهذه الدراسة. وتعرف الإستبانة على أنها مجموعة من الأسئلة المهمة لجمع أكبر قدر من البيانات اللازمة عن المشكلة أو الظاهرة محل البحث لتحقيق الأهداف الأساسية للبحث. توجد عدة شروط يجب أن تتوفر للأعداد الإستبانة منها: <sup>1</sup>

- أن تكون الأسئلة واضحة و بلغة تتناسب مع مستوى المستجوبين .
  - تجنب الأسئلة الطويلة وتجنب الازدواجية والمركبة والمصطلحات غير المفهومة والتي تحمل أكثر من معنى.
  - تجنب استخدام مصطلحات غير مفهومة أو التي تحمل أكثر من معنى .
- وتتكون استبانة دراستنا من ثلاث اجزاء اساسية هي:

- الجزء الأول : معلومات شخصية هي النوع الإجتماعي ، السن ، المركز الوظيفي ، الخبرة
  - الجزء الثاني : تتضمن عبارات التمكين الإداري وعددها 20 عبارة موزعة على خمسة أبعاد
  - الجزء الثالث : تتضمن عبارات إدارة الجودة الشاملة وعددها 13 عبارة
- والجدول التالي يوضع عدد العبارات المستخدمة لقياس المتغيرين والابعاد .

<sup>1</sup> مريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات العلمية ترجمة بوزيد صحراوي دار القصة ، 2006، ص(298،301)بتصرف  
<sup>1</sup> - ناجي معلا ، بحوث التسويق مدخل منهجي تحليلي ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002، ص109.

الجدول (2-3): عدد العبارات المستخدمة في الاستبانة للمتغيرات

المتغير / البعد	القيادة	تفويض السلطة	فرق العمل	التدريب	الإتصالات	إدارة الجودة الشاملة
عدد العبارات	4	4	4	4	4	13
العبارات	4-1	8-5	12-9	12-10	20-11	33-12

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استبانة الدراسة

يبين الجدول أن عدد العبارات التي صيغت لقياس التمكين الإداري هي 20 عبارة موزعة على خمس أبعاد بمقدار أربع عبارات لكل بعد، بينما صيغت 13 عبارة لقياس إدارة الجودة وبالتالي عدد العبارات التي استخدمت لقياس المتغيرين هي 33 عبارة .

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في حساب النتائج

- يتم المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية (SPSS) بالاعتماد على:
- اختبار معامل ألفا كرونباخ لمعرفة نسبة اثبات اجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة.
  - استخدام معامل الارتباط من اجل معرفة علاقة كل بعد مع المتغير الذي ينتمي اليه
  - استخدام التكرارات والنسبة المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث .
  - استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من اجل قياس مستوى التمكين الاداري وادارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة
  - اختبار التباين الاحادي وذلك لمعرفة وجود فروقات او عدم وجودها لدى اجابات المبحوثين تبعا لخصائصهم.
  - استخدام الانحدار البسيط وذلك لمعرفة اثر التمكين الاداري على ادارة الجودة الشاملة

ثالثا: مقياس قياس شدة الاستجابة

- تم استخراج مقياس التحليل للاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي باستخدام الاوزان التالية:
- ابدا (1) نادرا (2) احيانا (3) غالبا (4) دائما (5)
- ويتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه باعتماد على عدد الخيارات في مقياس ليكارت الخماسي حيث:
- المدى يتم حسابه  $4=(1-5)$
  - يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم على عدد من الفئات والخيارات  $0.08=(4/5)$  وتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من (1) إلى  $(1+0.80)$  وكذلك يتم استخراج باقي الفئات والمجالات والمحددة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 2-4 ) : مقياس التحليل لواقع متغيرات الدراسة

[5-4.2]	]4.2-3.4]	]3.4-2.6]	]2.6 -1.8]	]1.80-1]	مقياس التحليل
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفضة جدا	الدرجة

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على دراسات سابقة

يعتبر هذا الجدول مرجع لمعرفة واقع او مستوى المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة، فاذا وقعت قيمة المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في المجال الاول فهي منخفضة جدا اما اذا وقعت في المجال الثاني فهي منخفضة وهكذا الى ان تصل الى المرتفع جدا اذا وقعت في المجال الخامس.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض نتائج الاستبان وتحليلها وذلك من خلال البدء من اختبار معامل الفاكرونباخ لمعرفة نسبة ثبات اجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة، ثم اختبار جودة النموذج وصولا الى تحليل محاور الاستبان واختبار الفرضيات.

#### المطلب الاول: اختبار ثبات وجودة النموذج

اولا: اختبار معاملات الثبات

لقياس مدى ثبات اداة الدراسة ثم حساب معامل الفا كرونباخ وكانت النتائج كما هي في الجدول

التالي :

الجدول ( 2-5 ) : معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
التمكين الاداري	20	0,850
إدارة الجودة الشاملة	13	0,944
القيادة	4	0,895
تفويض السلطة	4	0,922
فرق العمل	4	0,869
التدريب	4	0,918
الاتصالات	4	0,962
الثبات العام	33	0,922

المصدر: من اعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات **spss**

بين الجدول ان قيمة الفا كرونباخ للنموذج الكلي اي لجميع عبارات الاستبانة والمقدرة ب33 عبارة قد بلغت 92,2% وهي نسبة جيدة ومقبولة احصائيا كونها اعلى من النسبة المتفق عليها في مجال العلوم الاقتصادية 60.0%

كما يبين ان قيمة الفاكرونباخ للمتغير المتابع المتمثل في ادارة الجودة الشاملة بلغت 94.4% وهي نسبة عالية وقبولة احصائيا لانها فاقت النسبة 60.00%

كما يتبين من الجدول ان الفا كرونباخ للقيادة بلغ قيمة ( 0.895 ) ولتفويض السلطة قيمة (0.922) ولفرق العمل قيمة ( 0.869 ) وللتدريب قيمة ( 0.918 ) ولالاتصالات قيمة ( 0.922 ) وكلها جيدة

ومقبولة من الناحية الاحصائية لانها فاقت القيمة (0.6) ومنه يمكننا والاطمئنان الى نتائج التحليل وتعميم النتائج.

ثانيا: اختبار الصدق البنائي للمتغير المستقل

يتم اختبار الصدق البنائي من خلال احتساب معامل الارتباط بين المتغير وابعاده ، ونتائج حساب معاملات الارتباط التي تبين درجة الارتباط بين التمكين الاداري وابعاده موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2-6) : معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين متغير المستقل وابعاده

أبعاد التمكين الاداري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
القيادة	0,532	0,001
تفويض السلطة	0,583	0,00
فرق العمل	0,566	0,00
التدريب	0,588	0,00
الاتصالات	0,633	0,00

المصدر: من اعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ وجود ارتباط بدلالة معنوية قوية يبين التمكين الاداري وابعاده حيث بلغت قيمة المعنوية (0.000) باستثناء القيادة التي بلغت دلالتها المعنوية (0.001). كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط مقبولة اذا بلغت قيمة معامل الارتباط بين التمكين الاداري وكل من القيادة وتفويض السلطة وفرق العمل والتدريب والاتصالات على الترتيب قيمة (0.532)، (0.583)، وبلغت (0.566)، (0.588) و (0.633) على الترتيب.

ثالثا: اختبار الصدق البنائي للمتغير التابع:

نتائج حساب معاملات الارتباط التي تثبت درجة الارتباط بين المتغير التابع وعبارته موضحة في الجدول التالي :

الجدول (2-7): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وعبارته

عبارات إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
القيادة في المؤسسة قريبة من العاملين	0,690	0,00
القيادة تدعم ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة	0,603	0,00
يتم تدعيم الجودة الشاملة خارج المؤسسة	0,818	0,00
يتم التحسين المستمر لمختلف الأنشطة في المؤسسة	0,740	0,00

0,00	0,852	يتم استغلال الكفاءات الموارد البشرية بشكل جيد
0,00	0,823	يتم استغلال الموارد المادية (المباني، بكفاءة عالية
0,00	0,781	تتفق أهداف فرق العمل مع أهداف المؤسسة
0,00	0,656	تستخدم المؤسسة ادوات احصائية لتحسين الجودة
0,00	0,834	تستخدم المؤسسة طرق غير احصائية لتحسين الجودة
0,00	0,778	حققت المؤسسة الجودة في مختلف العمليات
0,00	0,827	حققت المؤسسة رضا الأفراد العاملين لديها
0,00	0,824	حققت المؤسسة رضا الزبائن
0,00	0,843	تعمل المؤسسة وفق المواصفات العالمية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول ان كل العبارات المستخدمة لها علاقة بمتغير الذي تريد قياسه وهو ادارة الجودة الشاملة لان مستوى الدلالة لكل عبارات (0.000) بالتالي كل عبارات مهمة ولا يمكن الاستغناء عنها كما نلاحظ وجود ارتباط مرتفع بين العبارات والمتغير اذ كلها محصورة بين (0,852) و (0,603).

### المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبان

#### أولاً: عرض الخصائص العامة للمبحوثين

نتائج حساب التكرارات ونسبها المئوية المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث وهي: النوع الاجتماعي، السن، الموهل العلمي، الموهل الوظيفي، الخبرة. كانت كالتالي :

أ- حسب خاصية النوع الاجتماعي: نتائج حساب التكرارات ونسبها المئوية مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-8): توزيع افراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية %	التكرارات	النوع الاجتماعي
52,8	19	ذكر
47,2	17	أنثى
100	36	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان اغلبية في عينة الدراسة هم ذكور حيث بلغت نسبهم 52.8% مقارنة بنسبة الاناث بلغت 44.0%.

ب- حسب خاصية السن : نتائج حساب التكرارات ونسبها المئوية لاعمار المبحوثين مبينة في الجدول:

الجدول (2-9) : توزيع افراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	15	41,7
من 30 الى 40 سنة	19	52,8
أكبر من 40 سنة	2	5,6
المجموع	36	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ ثلاث تقسيمات للفئات العمرية ،والفئة الغالبة من 30 الى 40 سنة ،وقد بلغت نسبها المئوية 52.8% تم تليها فئة اقل من 30 سنة بنسبة 41.7% تم فئة اكبر من 40 سنة باقل نسبة وهي 5.6%

ج- حسب خاصية المؤهل العلمي: يتوزع المؤهل العلمي لأفراد العينة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2-10) : توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية %
ثانوي أو أقل	1	2,8
جامعي	35	97,2
المجموع	36	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول ان مستوى الدراسي للمبحوثين كان جامعي بنسبة 97.2% وباقي كان ثانوي او اقل بنسبة 2.8% نستنتج ان مستوى التعليمي للافراد العينة كان جيدا.

د- حسب خاصية المركز الوظيفي : توزيع افراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي كما في الجدول التالي:

الجدول (2-11) : توزيع افراد العينة حسب متغير مركز الوظيفي .

المركز الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية %
اطار	21	58,3
عون تحكم	13	36,1
عون تنفيذ	2	5,6
المجموع	36	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



من الجدول نلاحظ ان نسبة 58.3% تمثل الاطارات ونسبة 36.1 % تمثل اعوان التحكم وتليها نسبة 5.6 % بالنسبة الى عون تنفيذ وهي نسبة مقبولة بالنسبة للوحدة التي اجريت عليها الدراسة وهي ادارة الموارد البشرية.

ج- حسب خاصية الخبرة: نتائج حساب التكرارات والنسب المئوية لخبرة افراد العينة كانت كالتالي :

الجدول ( 2-12): توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية %
اقل من سنة	1	2,8
من سنة الى اقل من 5 سنوات	19	52,8
من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	12	33,3
أكثر من 10 سنوات	4	11,1
المجموع	36	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بين الجدوال اعلاه توزيع افراد العينة تبعا لمتغير الخبرة في مجال العمل ،حيث فئة من سنة الى اقل من 5سنوات هي اكبر حيث قدرت نسبتها 52.8% تم تليها فئة من 5سنوات الى 10سنوات بنسبة 11.1% وفي الاخير تليها فئة اقل من سنة بنسبة قدرت ب 2.8%.

ثانيا- واقع التمكين الاداري قي مؤسسة كوندور

1- واقع التمكين بالقيادة في مؤسسة كوندور

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابات المبحوثين حول القيادة كانت كالتالي:

الجدول ( 2-13 ):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء القيادة

الرقم	العبارات الخاصة بالقيادة	المتوسط ح	الانحراف م	المستوى
1	يساعدني مديري لأداء مهامي بشكل جيد	1,61	0,244	منخفض جدا
2	يحفزني مديري على توظيف ما أمتلكه من مهارة وخبرة في العمل	1,81	0,314	منخفض
3	يسعى مديري الى تطوير مهاراتي في العمل	1,94	0,568	منخفض
4	يمتلك مديري القدرة في التأثير على الاخرين في تنفيذ الافكار بشكل طوعي	1,78	0,292	منخفض جدا
	القيادة	1,79	0,270	منخفض

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن مستوى القيادة منخفض إذ بلغت قيمة (1,79)، كما أن متوسط العام لكل عبارة كان بين المنخفض والمنخفض جدا بينما الانحراف المعياري بلغ قيمة (0.270) مما يدا على عدم تشتت اجابات المبحوثين.

### 2- واقع التمكين من خلال تفويض السلطة :

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين لعبارات تفويض السلطة كما يلي:  
الجدول رقم (2-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تفويض السلطة .

الرقم	العبارات الخاصة بتفويض السلطة	المتوسط	الانحراف	المستوى
5	يمنحني مديري حق اختيار الوسيلة/ الاسلوب الذي انجز به مهمامي	1,92	0,764	منخفض
6	يمنحني مديري جزء من صلاحياته المرتبطة باتخاذ القرار الخاص بعملي	2,14	0,580	منخفض
7	أمتلك حرية تصرف تسمح لي بأن أكون أكثر ابداعا في أداء مهمامي	2,11	0,616	منخفض
8	يشجعنا مديري على تطبيق اسلوب الرقابة الذاتية بدلا من الادارية	2,06	0,740	منخفض
	<b>تفويض السلطة</b>	<b>2,06</b>	<b>0,547</b>	<b>منخفض</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى تفويض السلطة منخفض إذ بلغ المتوسط الحسابي العام قيمة 2.06 كما أن كل عباراته تقع ضمن المجال المنخفض، أما إنحراف المعياري كان 0,547 مما يدل على عدم تشتت اجابات المبحوثين.

### 3-واقع التمكين بفرق العمل :

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين لعبارات فرق العمل في الجدول التالي

الجدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات فرق العمل.

العبارة	العبارات الخاصة بفرق العمل	المتوسط	الانحراف	المستوى
9	تشجعنا المؤسسة على العمل ضمن فريق عمل لتحقيق هدف محدد	1,42	0,364	منخفض جدا
10	نعمل في الفريق بشكل تعاوني مستمر لتنفيذ المهام	1,25	0,307	منخفض جدا
11	نمتلك كفريق عمل الحرية والاستقلالية في أداء مهامنا	1,25	0,307	منخفض جدا
12	اتخاذ القرارات في فريق عملي يكون جماعيا	1,33	0,343	منخفض جدا
	<b>فرق العمل</b>	<b>1,31</b>	<b>0,237</b>	<b>منخفض جدا</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين للإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن مستوى فرق عمل كانت منخفض جدا حتى بلغ المتوسط الحسابي العام 1,33 كما ان كل عباراته تقع في المستوى المنخفض جدا مما يدل ان المؤسسة تكاد لا تطبق فرق العمل، اما الانحراف المعياري فقدر بـ 237,0 مما يجعل على عدم تشتت اجابات المبحوثين.

#### 4- واقع التمكين امن خلال التدريب:

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين لعبارات التدريب في الجدول

التالي

الجدول رقم ( 2-16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التدريب

العبرة	العبارات الخاصة بالتدريب	المتوسط	الانحراف	المستوى
13	توفر لنا المؤسسة فرص للتعلم (بشكل رسمي او غير رسمي)	1,11	0,102	منخفض جدا
14	توفر لنا المؤسسة التدريب اللازم لتطوير الاداء	1,14	0,237	منخفض جدا
15	تضع المؤسسة برامج تدريبية متنوعة	1,19	0,275	منخفض جدا
16	ساهمت عملية التدريب في المؤسسة في تطوير مهاراتي/	1,14	0,123	منخفض جدا
	التدريب	1,15	0,148	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين للإعتماد على مخرجات على spss.

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن مستوى التدريب بشكل عام كان منخفضا جدا وأيضا بالنسبة إلى كل العبارات الخاصة به، كما ان قيمة الانحراف المعياري تقدر بـ (0.148) مما يدل على عدم تشتت اجابات المبحوثين.

#### 5- واقع التمكين من خلال الاتصالات

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين لعبارات الإتصالات:

الجدول رقم ( 2-17) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاتصالات

العبرة	العبارات الخاصة بالاتصالات	المتوسط	الانحراف	مستوى القبول
17	أتحصل على المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة	1,31	0,275	منخفض
18	أتحصل على المعلومات المناسبة بالدقة المطلوبة	1,42	0,421	منخفض
19	توفر المؤسسة نظم اتصالات فعالة بين العاملين والإدارة	1,42	0,364	منخفض
20	تستخدم المؤسسة تقنيات اتصالات مرنة	1,47	0,485	منخفض
	الاتصالات	1,40	0,347	منخفض
	التمكين الاداري	1,54	0,100	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات على spss

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الاتصالات التنظيمية منخفض اذ بلغ قيمة متوسط الحسابي (1,40) أما المتوسط الحسابي لتمكين الإداري فكان بقيمة (1,54) وهو يقع ضمن مجال المنخفض أيضا، مما يعني أن مستوى التمكين الإداري في محل المؤسسة محل الدراسة منخفض ، كما بلغ قيمة الانحراف المعياري (0,347) للاتصالات و(0,100) مما يدل على عدم تشتت اجابات المبحوثين واتفاقهم على المستوى المنخفض للتمكين الاداري بابعاده.

ثالثا: واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابات المبحوثين حول عبارات ادارة الجودة الشاملة في الجدول التالي :

الجدول(2-18):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ادارة الجودة الشاملة

العبارة	عبارات إدارة الجودة الشاملة	المتوسط	الانحراف	مستوى القبول
21	القيادة في المؤسسة قريبة من العاملين	1,22	0,292	منخفض جدا
22	القيادة تدعم ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة	1,31	0,333	منخفض جدا
23	يتم تدعيم الجودة الشاملة خارج المؤسسة	1,39	0,302	منخفض جدا
24	يتم التحسين المستمر لمختلف الأنشطة في المؤسسة	1,36	0,294	منخفض جدا
25	يتم استغلال الكفاءات الموارد البشرية بشكل جيد	1,36	0,294	منخفض جدا
26	يتم استغلال الموارد المادية (المباني، الأجهزة...) بكفاءة عالية	1,36	0,352	منخفض جدا
27	تتفق أهداف فرق العمل مع أهداف المؤسسة	1,53	0,485	منخفض
28	تستخدم المؤسسة ادوات احصائية لتحسين الجودة	1,36	0,294	منخفض جدا
29	تستخدم المؤسسة طرق غير احصائية لتحسين الجودة	1,33	0,286	منخفض جدا
30	حققت المؤسسة الجودة في مختلف العمليات	1,36	0,294	منخفض جدا
31	حققت المؤسسة رضا الأفراد العاملين لديها	1,39	0,302	منخفض جدا
32	حققت المؤسسة رضا الزبائن	1,36	0,294	منخفض جدا
33	تعمل المؤسسة وفق المواصفات العالمية	1,33	0,286	منخفض جدا
	إدارة الجودة الشاملة	1,36	0,188	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين للإعتماد على مخرجات على spss

من خلال الجدول نلاحظ ان جميع عبارات ادارة الجودة الشاملة تقع في المجال المنخفض جدا باستثناء العبارة رقم 27 التي تقع في المجال المنخفض، مما يدل ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة

منخفض جدا، كما تدل قيمة الانحراف المعياري العام والمقدرة بـ 0.188 على عدم تشتت اجابات المبحوثين حول تقديرهم لواقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسستهم.

### المطلب الثالث : اختبار الفروقات واختبار الفرضيات

#### اولا: اختبار الفروقات في اجابات المبحوثين تبعا لخصائصهم العامة

لمعرفة تقديرات الافراد عينة البحث حول واقع التمكين الادراي وادارة الجودة الشاملة تبعا لخصائصهم، تم استخدام التباين الاحادي الذي بين وجود فروقات او عدم وجودها في اجابات المبحوثين وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي :

#### 1- بالنسبة للنوع الاجتماعي:

#### جدول(2-19) : التباين الاحادي حسب النوع الاجتماعي(ذكور، اناث)

المتغيرات	مستوى الدلالة sig	المتوسط مربع
التمكين الاداري	0,993	0,000
القيادة	0,143	0,585
تفويض السلطة	0,254	0,728
فرق العمل	0,967	0,000
التدريب	0,051	0,554
الاتصالات	0,144	0,752
إدارة الجودة الشاملة	0,107	0,493

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعا لنوع الاجتماعي حيث بلغت نسبة مستوى الدلالة للاجاباتهم اكثر من 0.05 لكل المتغيرات، حيث بلغت قيمته بالنسبة الى التمكين الادراي 0.993 وبالنسبة متغير القيادة 0.143 وبلغت قيمة الدلالة لمتغير التفويض السلطة 0.254 و 0.967 بالنسبة الى فرق العمل وقيمة 0.051 بالنسبة الى متغير التدريب وهو اكثر من 0.05 وبالنسبة للاتصالات بلغت قيمة دلالة معنوية 0.144.

اما فيما يخص متغير ادارة الجودة الشاملة بلغت قيمة مستوى الدلالة نسبة 0.107 وهذا يدل على ان العاملين اناثا او ذكورا لهم نفس التقدير المنخفض في مستوى التمكين الادراي و ادارة الجودة الشاملة.

2- بالنسبة الى السن (الفئات العمرية) :

جدول (2-20) : التباين الاحادي حسب الفئات العمرية

المتغيرات	مستوى الدلالة sig	المتوسط مربع
التمكين الاداري	0,022	0,362
القيادة	0,180	0,442
تفويض السلطة	0,945	0,027
فرق العمل	0,013	0,955
التدريب	0,066	0,394
الاتصالات	0,015	1,375
إدارة الجودة الشاملة	0,045	0,566

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول وجود فروقات في إجابات الباحثين تبعا لفئاتهم العمرية ،حيث كان مستوى الدلالة لإجابات الباحثين أقل (0.05) بالنسبة إلى متغير التمكين الإداري وابعاده فرق العمل والاتصالات وايضا بالنسبة لمتغير ادارة الجودة الشاملة، أما بالنسبة لكل من بعد القيادة وتفويض والتدريب كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) حيث بلغ للقيادة قيمة (0.198) ولتفويض السلطة بلغ (0.945) وللتدريب بلغ (0.066) مما يدل على وجود عدم وجود فروقات في اجابات الباحثين بالنسبة لهذه الابعاد.

3- بالنسبة إلى المؤهل العلمي :

الجدول (2-21) التباين الآحادي حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	مستوى الدلالة sig	المتوسط مربع
التمكين الاداري	0,447	0,060
القيادة	0,937	0,002
تفويض السلطة	0,275	0,667
فرق العمل	0,702	0,036
التدريب	0,706	0,022
الاتصالات	0,496	0,167
إدارة الجودة الشاملة	0,409	0,133

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول عدم وجود فروقات في إجابات الباحثين تبعاً للمؤهل العلمي، لأن مستوى الدلالة لكل المتغيرات أكثر من (0.05). وهي محصورة بين مستوى (0.409) و (0.937) أي أن رغم اختلاف مؤهلهم العلمي لديهم نفس التقديرات فيما يخص واقع متغيرات الدراسة في المؤسسة.

4- بالنسبة للمركز الوظيفي

الجدول (2-22) : التباين الأحادي حسب المركز الوظيفي

المتغيرات	مستوى الدلالة sig	المتوسط مربع
التمكين الإداري	0,436	0,086
القيادة	0,021	0,985
تفويض السلطة	0,665	0,234
فرق العمل	0,792	0,058
التدريب	0,687	0,058
الاتصالات	0,862	0,054
إدارة الجودة الشاملة	0,986	0,003

المصدر : من إعداد الطالبتين للإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول عدم وجود فروقات في الإجابات الباحثين تبعاً لمركزهم الوظيفي فيما يخص واقع التمكين الإداري وابعاده وواقع إدارة الجودة باستثناء بعد القيادة، الذي كان مستوى دلالاته أقل من 0.05.

5- بالنسبة إلى الخبرة :

الجدول (2-23) : التباين الأحادي حسب الخبرة

المتغيرات	مستوى الدلالة sig	المتوسط مربع
التمكين الإداري	0,103	0,203
القيادة	0,205	0,413
تفويض السلطة	0,851	0,154
فرق العمل	0,136	0,433
التدريب	0,455	1,133
الاتصالات	0,015	1,115
إدارة الجودة الشاملة	0,006	0,692

المصدر : من إعداد الطالبتين للإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروقات في إجابات المبحوثين تبعاً للخبرة بالنسبة لواقع الاتصالات ولواقع إدارة الجودة الشاملة إذ كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) والمقدرة بـ (0.015) و (0.006) على الترتيب. بينما لا يوجد فروقات بالنسبة لباقي المتغيرات حيث كانت قيمهم المعنوية أكثر من (0.05).

#### ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية

سيتم إختبار الفرضية الرئيسية التي صغت على النحو التالي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) في المؤسسة محل الدراسة." من خلال إختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها :

الجدول ( 2-24) أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة.

البيان	مستوى الدلالة	قيمة R	قيمة R2	معامل الانحدار	الثابت
	0,000	0,552	0,304	0,756	0,194

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه يظهر لنا أن مستوى الدلالة (0.000) sig وهي أقل من (0.05) مما يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل وهو التمكين الإداري وبين المتغير التابع الذي يمثل إدارة الجودة الشاملة. كما يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط R والذي يفسر قوة علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت 55.2 % أي درجة إرتباط مقبولة وطردية، وقيمة R2 بلغت (0,304) أي أن المتغير المتغير المستقل مسؤول عن 30.4 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع .

أما معامل الانحدار كان بقيمة 0.756 حيث زيادة الاعتماد على التمكين الإداري بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة 75.6 من هذه الوحدة مما يسمح بقول الفرضية الرئيسية ومنه تمكين استخراج العلاقة التالية :

$$Y = 0.19 + X0.756$$

Y تمثل إدارة الجودة الشاملة و X تمثل التمكين الإداري

#### ثالثاً: إختبار الفرضيات الفرعية

##### 1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتم إختبار هذه الفرضية والتي صيغت على النحو التالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعث القيادة على إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)



الجدول ( 25-2 ): أثر القيادة على إدارة الجودة الشاملة

البيان	مستوى الدلالة	قيمة R	قيمة R2	معامل الانحدار	الثابت
	0,921	0,017	0,000	0,014	1,333

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه يظهر لنا أن مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0,921$  وهذه قيمة من أكبر  $0,05$  مما يبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة وإدارة الجودة الشاملة حيث أن معامل الارتباط R والذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المتنقل والمتغير التابع هي  $1,7\%$  أي درجة الارتباط ضعيفة جدا وقيمة R 2 هي  $00$  أما معامل انحدار كان بنسبة  $0,014$  حيث زيادة اعتماد على القيادة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة  $14\%$  من هذه الوحدة لكن عدم وجود أثر دال معنويا لا يسمح لنا بقبول الفرضية وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى

### 2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية :

يتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي صيغت كالتالي : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد تفويض السلطة على إدارة الجودة الشاملة على مستوى الدلالة أقل أو يساوي  $(0.05)$ "  
الجدول ( 26-2 ) : أثر تفويض السلطة على إدارة الجودة الشاملة .

البيان	مستوى الدلالة	قيمة R	قيمة R2	معامل الانحدار	الثابت
	0,562	0,100	0,010	-0,058	1,479

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول أعلاه نتائج مستوى الدلالة  $(0,562)$  وهذه القيمة أكبر من  $0.05$  مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي بين تفويض السلطة وإدارة الجودة الشاملة وهذا يسمح لنا برفض الفرضية الفرعية الثانية .

### 3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

يتم إختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي صيغت على النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد فرق العمل على إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي  $(0.05)$ "

الجدول ( 27-2 ) : أثر فرق العمل على إدارة الجودة الشاملة

البيان	مستوى الدلالة	قيمة R	قيمة R2	معامل الانحدار	الثابت
	0,000	0,551	0,304	0,491	0,714

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول نتائج مستوى الدلالة 0.000 وهذه القيمة أقل من 0.05 وهذا يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير فريق العمل وإدارة الجودة الشاملة، حيث ان قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي 55.1% أي درجة الارتباط مقبولة وطردية، وبالنسبة لمعامل التعدد R<sup>2</sup> فقدر ب 0,304 أي ان المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري مسؤول عن 30.4% من التغيرات الحاصلة في إدارة الجودة الشاملة، اما معامل انحدار فقدر ب 0.491 حيث زيادة الاعتماد على فرق العمل بوحدة واحدة يؤدي الى تحقيق إدارة الجودة الشاملة ب 49.1% من هذه الوحدة، مما يسمح لنا بقبول هذه الفرضية ومنه نستخرج العلاقة التالية

$$Y=0.491x+0.714$$

حيث Y: يمثل إدارة الجودة الشاملة و X فرق العمل

#### 4-إختبار الفرضية الرابعة :

يتم اختبار هذه الفرضية الفرعية الرابعة والتي صيغت على النحو التالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد التدريب على إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة أقل او يساوي (0.05)

الجدول (2-28) : أثر التدريب على إدارة الجودة الشاملة

البيان	مستوى الدلالة	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	معامل الانحدار	الثابت
	0,002	0,501	0,251	0,565	0,711

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول نتائج مستوى الدلالة sig=0.002 وهذه القيمة أقل من 0.05 وهذا يبين لنا وجود آفة الجودة الشاملة حتى ذو دلالة إحصائية من متغير التدريب وإدارة الجودة الشاملة حتى أن قيمة معاما الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين متغير المتنقل ومتغير التابع هي 56,5 وهي نسبة مقبولة وطردية أما معامل إنحدار قدر ب 0,491 حتى زيادة الاعتماد على التدريب كوحدة بوحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق إدارة الجودة الشاملة نسبة 49.1 من هذه الوحدة مما يسمح لنا بقبول هذه الفرضية أي هذه الفرضية مقبولة ومنه نستخرج العلاقة التالية :

$$Y=0.565X+0.711$$

Y= يمثل إدارة الجودة الشاملة و X= يمثل التدريب

#### 5-إختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

يتم إختبار هذه الفرضية على النحو التالي : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد الاتصالات على إدارة الجودة الشاملة عند مستوى أقل او يساوي (0.05)

الجدول ( 2-29): أثر الاتصالات على إدارة الجودة الشاملة

البيان	مستوى الدلالة	قيمة R	قيمة R2	معامل الانحدار	الثابت
	0,000	0,811	0,657	0,597	0,522

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

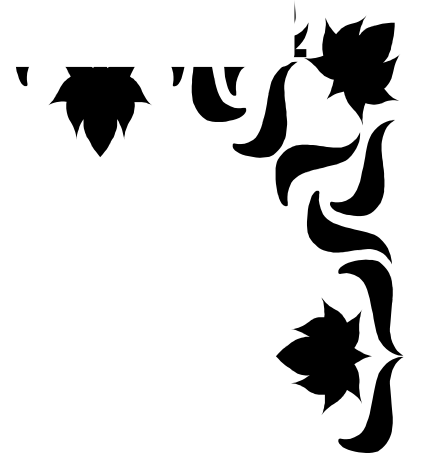
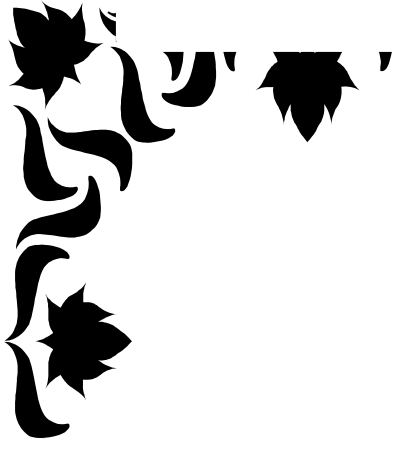
يظهر الجدول أعلاه نتائج مستوى الدلالة 0.000 وهذه القيمة أقل من 0.05 وهذا يبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الاتصالات وإدارة الجودة الشاملة حيث أن قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المتنقل ومتغير التابع وهي 81.1 % وهي نسبة جيدة جداً أما معامل الانحدار قدر بـ 0.597 حيث زيادة الاعتماد على الاتصالات بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة 59.7 % من هذه الوحدة مما يسمح لنا بقبول هذه الفرضية أي هذه فرضية مقبولة ومنه نستخرج العلاقة التالية :

$$Y=0.597X+0.522$$

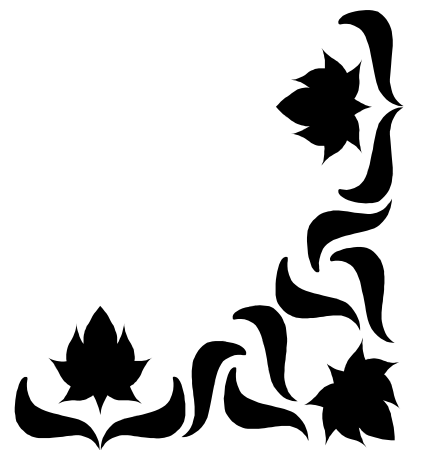
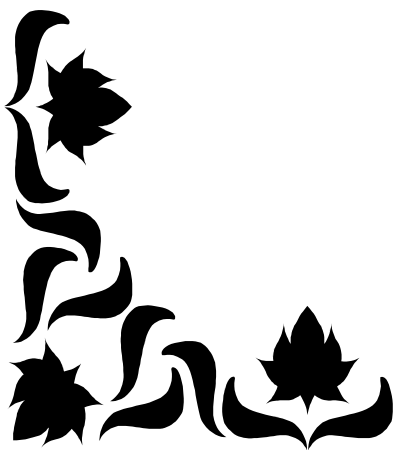
حيث Y تمثل إدارة الجودة الشاملة و X تمثل الاتصالات .  
ومن نتائج إختبار الفرضيات يبين لنا أن التمكين الإداري له أثر معنوي على إدارة الجودة الشاملة وهذه النتيجة مقبولة جداً حيث تسعى مؤسسات إلى تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال تمكين العاملين لديها ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية .

## خلاصة:

تبين من النتائج المتوصل اليها ان التمكين الاداري يساهم في التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور، بالرغم ان الواقع الذي قيس باتجاهات الافراد نحو هذه المتغيرات بين ان مستوى تبني المؤسسة للتمكين الاداري كان ضعيفا وايضا مستوى تطبيقها لادارة الجودة الشاملة كان ضعيفا، كما تبين عدم وجود فروقات في اعلى تقديرات المبحوثين حول الواقع تبعا لخصائصهم العامة باستثناء البعض منها. بينما تبين وجود علاقة تآثر بين المتغيرين.



# خاتمة



## خاتمة

تناولت هذه الدراسة أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة بالإعتماد على نموذج إحصائي وكانت البداية بتقديم المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة من أجل توصيف نظري لمتغيرات الدراسة وتقديم تصور عام عنها، ثم انتقلنا إلى دراسة العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل من خلال دراسة حالة في مؤسسة كوندور ببحر بوعريبيج وتوصلنا إلى عدة نتائج وعدة إقتراحات.

## أولاً: النتائج

## 1\_ نتائج عامة:

\_\_ المؤسسات التي تريد تحقيق الجودة الشاملة لا بد لها من تبني الأساليب المعاصرة والمبنية على المورد البشري باعتباره الحامل للمهارات والكفاءات وقادر على تحقيق الأفضل.

\_\_ يمكن للمؤسسة ان تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تمكين العاملين لديها ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

- واقع التمكين الإداري في مؤسسة كوندور من خلال ابعاده الخمسة منخفض جدا مما يدل ان المؤسسة عليها بالتوجه نحو هذه المفاهيم الحديثة .

- واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال ابعائها منخفض رغم ان المؤسسة حاصلة على عدة شهادات للايزو، وهذا يتطلب من المؤسسة تطبيق هذا المفهوم الفلسفي الثقافي لاهميته في تحقيق التميز وخفض التكاليف.

\_\_ الإتصالات في مؤسسة كوندور أعلى مستوى من تفويض السلطة وفرق العمل وهذا الأخير أعلى من مستوى التدريب والقيادة. لكن لها منخفضة.

\_\_ لا توجد فروقات في إجابات المبحوثين بالنسبة لنوعهم الاجتماعي ومؤهلمهم العلمي حول تقديراتهم لواقع التمكين الإداري وأبعاده وإدارة الجودة الشاملة.

\_\_ توجد فروقات في إجابات المبحوثين بالنسبة للسن ومركزهم الوظيفي والخبرة حول تقديراتهم لواقع التمكين الإداري وبعض أبعاده وإدارة الجودة الشاملة.

## 2\_ نتائج إختبار الفرضيات:

\_\_ تم قبول الفرضية الرئيسية لثبوت صحتها، إذ بينت النتائج وجود أثر للتمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).

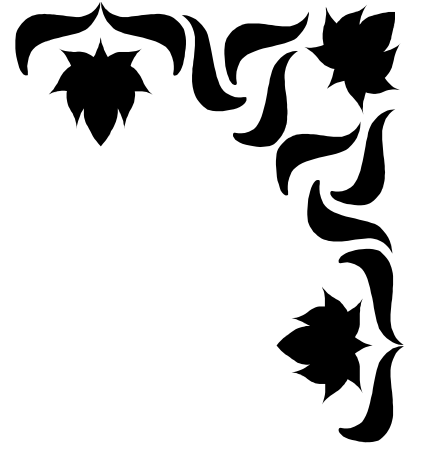
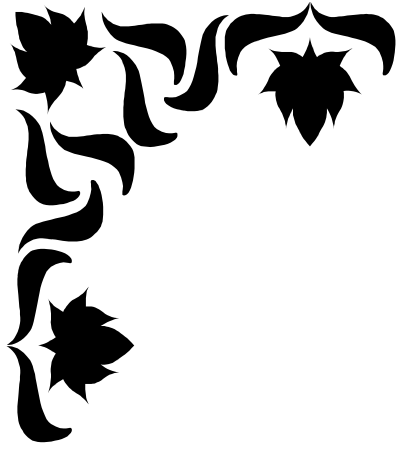
- تم رفض الفرضية الفرعية الأولى لعدم ثبوت صحتها، إذ بينت النتائج عدم وجود أثر للقيادة على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).
- تم رفض الفرضية الفرعية الثانية لعدم ثبوت صحتها، إذ بينت النتائج عدم وجود أثر لتفويض السلطة على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).
- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة لثبوت صحتها، إذ بينت النتائج وجود أثر لفرق العمل على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).
- تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة لثبوت صحتها، إذ بينت النتائج وجود أثر للتدريب على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة لثبوت صحتها، إذ بينت النتائج وجود أثر للإتصالات على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

#### ثانيا: الإقتراحات

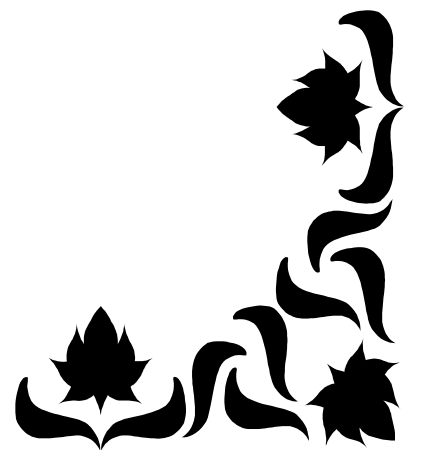
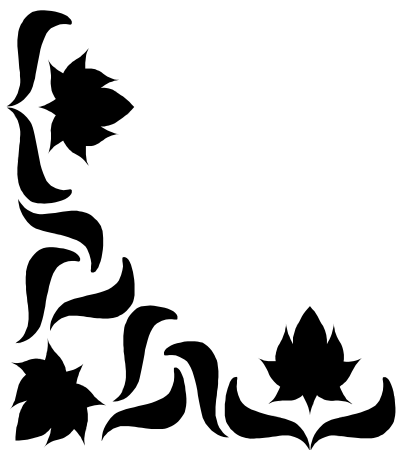
- بناء على ما توصلنا إليه من نتائج يمكننا تقديم بعض الإقتراحات:
- ضرورة التركيز على تفويض السلطة والقيادة لتحقيق الجودة الشاملة.
- على المؤسسة تفويض جزء من سلطتها للموظفين في عملية اتخاذ القرار.
- إعطاء فرصة للموظفين لطرح أفكارهم مهما كان نوعها.
- على المؤسسة التركيز على تحقيق الجودة في كافة أنشطتها من أجل إرضاء الزبائن.

#### ثالثا: آفاق الدراسة

- حاولت الدراسة معالجة " أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور بروج بوعريبيج " وبحكم اتساع وتشعب المواضيع الحديثة، يمكن معالجة موضوع التمكين من عدة جوانب مثل:
- أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي.
- التمكين الإداري وعلاقته بالولاء والمواطنة التنظيميين.
- علاقة التمكين الإداري باندماج العاملين لتحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة



# قائمة المراجع





## قائمة المراجع:

### أولا/المراجع باللغة العربية:

#### أ/ الكتب:

- 1- الخطيب أحمد، معاينة سالم، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، دار الجدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- 2- البغدادي عادل هادي، الحدراوي رافد حميد، الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 3- الموساوي لمياء عالي إبراهيم، الياسري أكرم محسن، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظريات المنظمة إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 4- أنجريس مريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، التدريبات العلمية المنهجية، ترجمة صحراوي بوزيد، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
- 5- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 6- الدراركة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 7- الساعدي مؤيد، قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 8- الوادي محمود حسن، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 9- بوحروود فتيحة، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015.
- 10- دودين أحمد يوسف، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
- 11- دهش إحسان جلال، الحسني كمال كاظم، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 12- كافي يوسف مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

13- معلى ناجي، بحوث التسويق مدخل منهجي تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، 2009.  
14- مطلق زكرياء، صالح أحمد علي، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة، الألفية الثالثة، دار اليازوي العلمية، 2009.

15- عبد الفتاح فريد زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، 1996.

16- قري عبد المجيد، أسس البحث العلمي في العلوم الإقتصادية والإدارية، الأبحاث للنشر والتوزيع، 2009.

#### ب/المذكرات والأطروحات:

1-العبدلي شريف عزة حسن ردة، واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط، السعودية، 2015-2016.

2-باقس هدى عمر عبد الله، آلية التمكين الإداري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة عامة، كلية الإقتصاد، السعودية، 2018-2019.

3- بن خلوة باديس ، اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية ، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.

4-بوبكر ساخي، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2015.

5-جبري فادية، تأثير جودة الخدمة على العميل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009-2010.

6-ججيق زكية، دور التشارك المعارفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الالكترونية بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2016-2017.

5-حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2009-2010.

7-عفانة حسن مروان، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، كلية علوم الإقتصاد، تخصص إدارة أعمال، غزة، 2013-2014.

8-قسوم سعاد، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.

#### ج/ المجالات:

1-الدرادكة أمجد، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي، مجلة جامعة الأبحاث، الأردن، 2017.

2-بدي رامز عزمي، جودة محمد فارس، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية، المجلد 23، غزة، 2015.

3-بن عيشي ناصر، أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد الخامس وثلاثون، الجزائر، 2018.

4-عيسى عبد الله عبد الناصر، التمكين الإداري في منظمات التعليم العالي الناشئة تطبيق الجامعة جوف، مجلة أمبراك، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة الجوف، السعودية، العدد 22، المجلد السابع، 2016.

#### د/ المطبوعات:

1-جقيق زكية، دروس في مقاييس إدارة الجودة الشاملة، مطبوعة محكمة موجهة للسنة الثالثة، إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2018.

#### هـ/ المؤتمرات:

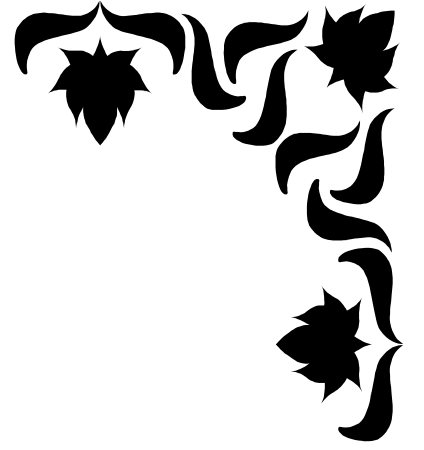
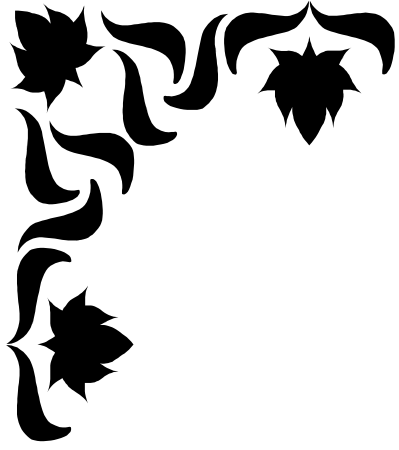
1-البنة رياض رشاد، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون، المملكة العربية السعودية، 25-28 جانفي 2008.

ثانيا/المراجع باللغة الأجنبية:

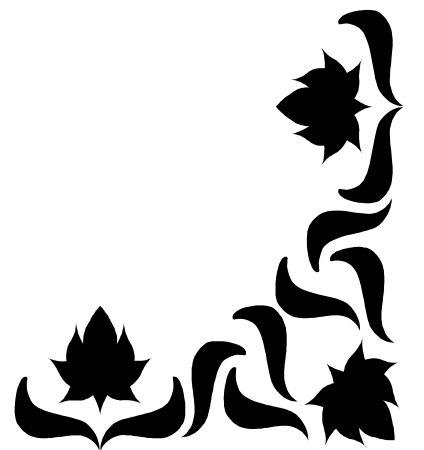
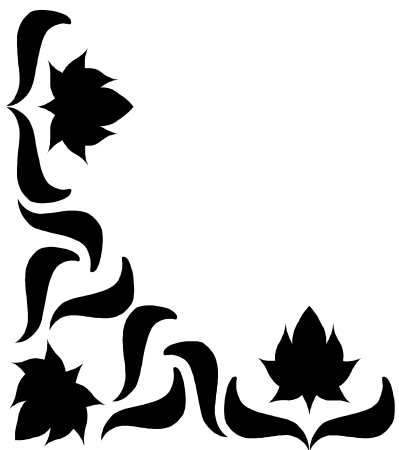
1-Brown and harvery, an extenal approch to organisation développement , new jesry Prentice, hall, 2006.

2-Rnaud de marian, les samaunis du management, Paris, 1993.

3-Drmmmand Helge, the quality management what totle quality management calarde librares, unlmtd, 2004.



# الملاحق



### إستبانة

في إطار اعداد مذكرة تخرج ماستر الموسومة بـ " اثر التمكين الاداري على إدارة الجودة الشاملة : دراسة حالة مؤسسة كوندور"، نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان راجين منكم الاجابة عليه بوضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن شعوركم تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام...

### المحور الأول: معلومات عامة:

- (1) النوع الإجتماعي: ذكر  أنثى
- (2) السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة
- (3) المؤهل العلمي: ثانوي او أقل  جامعي
- (4) المركز الوظيفي: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- (5) الخبرة: أقل من سنة  من سنة إلى أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### المحور الثاني: التمكين الاداري

رقم العبارة	القيادة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1	يساعدني مديري لأداء مهامه بشكل جيد					
2	يحفزني مديري على توظيف ما أملكه من مهارة وخبرة في العمل					
3	يسعى مديري الى تطوير مهاراتي في العمل					
4	يملك مديري القدرة في التأثير على الاخرين في تنفيذ الافكار بشكل طوعي					
<b>تفويض السلطة</b>						
5	يمنحني مديري حق اختيار الوسيلة/ الاسلوب الذي انجز به مهامي					
6	يمنحني مديري جزء من صلاحياته المرتبطة باتخاذ القرار الخاص بعمله					
7	أمتلك حرية تصرف واسعة تسمح لي بان أكون أكثر ابداعا في اداء مهامي					
8	يشجعنا مديري على تطبيق اسلوب الرقابة الذاتية بدلا من المراقبة الادارية					
<b>فرق العمل</b>						
9	تشجعنا المؤسسة على العمل ضمن فريق عمل لتحقيق هدف محدد					
10	نعمل في الفريق بشكل تعاوني مستمر لتنفيذ المهام					
11	نمتلك كفريق عمل الحرية والاستقلالية في أداء مهامنا					
12	اتخاذ القرارات في فريق عملي يكون جماعيا					
<b>التدريب</b>						
13	توفر لنا المؤسسة فرص للتعلم (بشكل رسمي او غير رسمي)					
14	توفر لنا المؤسسة التدريب اللازم لتطوير الاداء					
15	تضع المؤسسة برامج تدريبية متنوعة					
16	ساهمت عملية التدريب في المؤسسة في تطوير مهاراتي/ ولائي....					
<b>الاتصالات</b>						
17	أتحصل على المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة (في الوقت المحدد)					
18	أتحصل على المعلومات المناسبة بالدقة المطلوبة					
19	توفر المؤسسة نظم اتصالات فعالة بين العاملين والإدارة					
20	تستخدم المؤسسة تقنيات اتصالات مرنة (تستجيب لمتطلبات العمل)					

يتبع.....

### المحور الثالث : ادارة الجودة الشاملة

ضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارات	
					القيادة في المؤسسة قريبة من العاملين (تدرك قيمة الجهود المبذولة)	21
					القيادة تدعم ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة	22
					يتم تدعيم الجودة الشاملة خارج المؤسسة (الحث عنها بالنسبة للموردين وباقي المتعاملين)	23
					يتم التحسين المستمر لمختلف الأنشطة في المؤسسة	24
					يتم استغلال كفاءات الموارد البشرية بشكل جيد	25
					يتم استغلال الموارد المادية (المباني، الأجهزة...) بكفاءة عالية	26
					تتفق أهداف فرق العمل مع أهداف المؤسسة	27
					تستخدم المؤسسة ادوات احصائية لتحسين الجودة	28
					تستخدم المؤسسة طرق غير احصائية لتحسين الجودة	29
					حققت المؤسسة الجودة في مختلف العمليات	30
					حققت المؤسسة رضا الأفراد العاملين لديها	31
					حققت المؤسسة رضا الزبائن	32
					تعمل المؤسسة وفق المواصفات العالمية	33

شكرا جزيلاً لكم

المشرف:

د. ججقيق زكية

الطالبان:

- نعيي سلمى

- بن سليمان أمال

ملحق نتائج الفا كرونباخ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	20

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	13

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,922	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,869	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,962	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,922	33



ملحق نتائج خصائص المبحوثين

Statistics

		النوع الاجتماعي	السن	المؤهل العلمي	المركز الوظيفي	الخبرة
N	Valid	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0

النوع الاجتماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	52,8	52,8	52,8
	أنثى	17	47,2	47,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	15	41,7	41,7	41,7
	من 30 الى 40 سنة	19	52,8	52,8	94,4
	أكثر من 40 سنة	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

لمؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	1	2,8	2,8	2,8
	جامعي	35	97,2	97,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	21	58,3	58,3	58,3
	عون تحكم	13	36,1	36,1	94,4
	عون تنفيذ	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنة	1	2,8	2,8	2,8
	من سنة الى أقل من 5 سنوات	19	52,8	52,8	55,6
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	12	33,3	33,3	88,9
	أكثر من 10 سنوات	4	11,1	11,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	



ملحق المتوسطات والانحرافات

	N	Mean	Std. Deviation
يساعدني مديري لأداء مهامى بشكل جيد	36	1,61	,494
يحفظنى مديري على توظيف ما أملكه من مهارة و خبرة فى العمل	36	1,83	,561
يسعى مديري الى تطوير مهاراتي فى العمل	36	1,94	,754
يمتلك مديري القدرة فى التأثير على الآخرين فى تنفيذ الأفكار بشكل طوعى	36	1,78	,540
يمنحني مديري حق اختيار الوسيلة/الأسلوب الذى أنجز به مهامى	36	1,92	,874
يمنحني مديري جزء من صلاحياته المرتبطة باتخاذ القرار الخاص بعملى	36	2,14	,762
أمتلك حرية تصرف واسعة تسمح لى بأن أكون أكثر ابداعا فى أداء مهامى	36	2,11	,785
يشجعنا مديري على تطبيق اسلوب الرقابة الذاتية بدلا من المراقبة الادارية	36	2,06	,860
تشجعنا المؤسسة على العمل ضمن فريق عمل لتحقيق هدف محدد	36	1,42	,604
نعمل فى الفريق بشكل تعاونى مستمر لتنفيذ المهام	36	1,25	,554
نمتلك كفريق عمل الحرية والاستقلالية فى أداء مهامنا	36	1,25	,554
اتخاذ القرارات فى فريق فى فريق عملى يكون جماعيا	36	1,33	,586
توفر لنا المؤسسة فرص للتعلم (بشكل رسمى او غير رسمى)	36	1,11	,319
توفر لنا المؤسسة التدريب اللازم لتطوير الاداء	36	1,14	,487
تضع المؤسسة برامج تدريبية متنوعة	36	1,19	,525
ساهمت عملية التدريب فى المؤسسة فى تطوير مهاراتي/ ولائى....	36	1,14	,351
أتحصل على المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة (فى الوقت المحدد)	36	1,31	,525
أتحصل على المعلومات المناسبة بالدقة المطلوبة	36	1,42	,649
توفر المؤسسة نظم اتصالات فعالة بين العاملين والإدارة	36	1,42	,604
تستخدم المؤسسة تقنيات اتصالات مرنة (تستجيب لمتطلبات العمل)	36	1,47	,696
القيادة فى المؤسسة قريبة من العاملين(تدرك قيمة الجهود المبذولة)	36	1,22	,540
القيادة تدعم ثقافة الجودة الشاملة فى المؤسسة	36	1,31	,577
يتم تدعيم الجودة الشاملة خارج المؤسسة (الحث عنها بالنسبة للموردين وباقي المتعاملين)	36	1,39	,549
يتم التحسين المستمر لمختلف الأنشطة فى المؤسسة	36	1,36	,543
يتم استغلال كفاءات الموارد البشرية بشكل جيد	36	1,36	,543
يتم استغلال الموارد المادية (المباني، الأجهزة...) بكفاءة عالية	36	1,36	,593
تتفق أهداف فرق العمل مع أهداف المؤسسة	36	1,53	,696
تستخدم المؤسسة أدوات احصائية لتحسين الجودة	36	1,36	,543
تستخدم المؤسسة طرق غير احصائية لتحسين الجودة	36	1,33	,535
حققت المؤسسة الجودة فى مختلف العمليات	36	1,36	,543
حققت المؤسسة رضا الأفراد العاملين لديها	36	1,39	,549
حققت المؤسسة رضا الزبائن	36	1,36	,543
تعمل المؤسسة وفق المواصفات العالمية	36	1,33	,535
التمكين_الاداري	36	1,5417	,31679
القيادة	36	1,7917	,51927
تفويض السلطة	36	2,0556	,73948
فرق العمل	36	1,3125	,48688
التدريب	36	1,1458	,38441
الاتصالات	36	1,4028	,58942
ادارة الجودة	36	1,3590	,43398
Valid N (listwise)	36		

نتائج معاملات الارتباط

Correlations

	التمكين الاداري	القيادة	تفويض السلطة	فرق العمل	التدريب	الاتصالات
التمكين_الاداري	1	,532	,583	,566	,588	,636
Pearson Correlation		,532	,583	,566	,588	,636
Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000	,000	,000
N	36	36	36	36	36	36
القيادة	,532	1	,510	-,004	,040	-,115
Pearson Correlation	,532		,510	-,004	,040	-,115
Sig. (2-tailed)	,001		,001	,984	,816	,505
N	36	36	36	36	36	36
تفويض السلطة	,583	,510	1	-,144	,071	-,065
Pearson Correlation	,583	,510		-,144	,071	-,065
Sig. (2-tailed)	,000	,001		,403	,680	,706
N	36	36	36	36	36	36
فرق العمل	,566	-,004	-,144	1	,332	,663
Pearson Correlation	,566	-,004	-,144		,332	,663
Sig. (2-tailed)	,000	,984	,403		,048	,000
N	36	36	36	36	36	36

التدريب	Pearson Correlation	,588**	,040	,071	,332*	1	,529**
	Sig. (2-tailed)	,000	,816	,680	,048		,001
	N	36	36	36	36	36	36
الاتصالات	Pearson Correlation	,636**	-,115	-,065	,663**	,529**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,505	,706	,000	,001	
	N	36	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		ادارة الجودة
القيادة في المؤسسة قريبة من العاملين (تدرك قيمة الجهود المبذولة)	Pearson Correlation	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
القيادة تدعم ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة	Pearson Correlation	,603**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
يتم تدعيم الجودة الشاملة خارج المؤسسة (البحث عنها بالنسبة للموردين وباقي المتعاملين)	Pearson Correlation	,818**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
يتم التحسين المستمر لمختلف الأنشطة في المؤسسة	Pearson Correlation	,740**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
يتم استغلال كفاءات الموارد البشرية بشكل جيد	Pearson Correlation	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
يتم استغلال الموارد المادية (المباني، الأجهزة...) بكفاءة عالية	Pearson Correlation	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
تتفق أهداف فرق العمل مع أهداف المؤسسة	Pearson Correlation	,781**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
تستخدم المؤسسة ادوات احصائية لتحسين الجودة	Pearson Correlation	,656**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
تستخدم المؤسسة طرق غير احصائية لتحسين الجودة	Pearson Correlation	,834**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
حققت المؤسسة الجودة في مختلف العمليات	Pearson Correlation	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
حققت المؤسسة رضا الأفراد العاملين لديها	Pearson Correlation	,827**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
حققت المؤسسة رضا الزبائن	Pearson Correlation	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
تعمل المؤسسة وفق المواصفات العالمية	Pearson Correlation	,843**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
ادارة_الجودة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	36

ملحق الفروقات نموذج بالنسبة للنوع الاجتماعي

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
التمكين_الاداري	Between Groups	,000	1	,000	,000	,993
	Within Groups	3,512	34	,103		
	Total	3,513	35			
القيادة	Between Groups	,585	1	,585	2,248	,143
	Within Groups	8,852	34	,260		
	Total	9,438	35			
تفويض_السلطة	Between Groups	,728	1	,728	1,344	,254
	Within Groups	18,411	34	,541		
	Total	19,139	35			
فرق_العمل	Between Groups	,000	1	,000	,002	,967
	Within Groups	8,296	34	,244		
	Total	8,297	35			
التدريب	Between Groups	,554	1	,554	4,078	,051
	Within Groups	4,618	34	,136		
	Total	5,172	35			
الاتصالات	Between Groups	,752	1	,752	2,241	,144
	Within Groups	11,408	34	,336		
	Total	12,160	35			
ادارة_الجودة	Between Groups	,493	1	,493	2,747	,107
	Within Groups	6,099	34	,179		
	Total	6,592	35			

ملحق نتائج اختبار الفرضيات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,552 <sup>a</sup>	,304	,284	,36729

a. Predictors: (Constant), الاداري\_التمكين

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,194	,308		,630	,533
	التمكين_الاداري	,756	,196	,552	3,855	,000

a. Dependent Variable: الجودة\_ادارة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,017 <sup>a</sup>	,000	-,029	,44025

a. Predictors: (Constant), القيادة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,333	,267		4,993	,000
	القيادة	,014	,143	,017	,100	,921

a. Dependent Variable: الجودة\_ادارة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,100 <sup>a</sup>	,010	-,019	,43811

a. Predictors: (Constant), السلطة\_تفويض

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,479	,218		6,774	,000
	تفويض السلطة	-,059	,100	-,100	-,585	,562

a. Dependent Variable: الجودة\_ادارة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,551 <sup>a</sup>	,304	,283	,36736

a. Predictors: (Constant), العمل\_فرق

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,714	,178		4,006	,000
	فرق العمل	,491	,128	,551	3,853	,000

a. Dependent Variable: الجودة\_ادارة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,501 <sup>a</sup>	,251	,229	,38116

a. Predictors: (Constant), التدريب

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,711	,202		3,517	,001
	التدريب	,565	,168	,501	3,372	,002

a. Dependent Variable: الجودة\_ادارة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,811 <sup>a</sup>	,657	,647	,25790

a. Predictors: (Constant), الاتصالات

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,522	,112		4,647	,000
	الاتصالات	,597	,074	,811	8,069	,000

a. Dependent Variable: الجودة\_ادارة