

أثر سياسة إدارة الجودة الشاملة في التمكين التنظيمي من وجهة نظر القيادات الإدارية في جامعة صنعاء
د. عبد الله ثابت فرحان علي
جامعة صنعاء

**The impact of the total quality management policy on organizational empowerment from the
point of view of the administrative leaders at Sana'a University**
Dr.. Abdullah Thabet Farhan Ali, Sana'a University, Yemen

أثر سياسة إدارة الجودة الشاملة في التمكين التنظيمي من وجهة نظر القيادات الإدارية في جامعة صنعاء

د. عبد الله ثابت فرحان علي

جامعة صنعاء

The impact of the total quality management policy on organizational empowerment from the point of view of the administrative leaders at Sana'a University

Dr.. Abdullah Thabet Farhan Ali, Sana'a University, Yemen

Abstract الملخص

تركزت مشكلة البحث في السؤال الرئيس الذي ينص على: ما أثر إدارة الجودة الشاملة على التمكين التنظيمي من وجهة نظر القيادات الإدارية في جامعة صنعاء؟ وهدف البحث إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة والتمكين التنظيمي في جامعة صنعاء، ومن ثم دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على التمكين التنظيمي في جامعة صنعاء. واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات الأولية من المبحوثين، وبلغ مجتمع البحث (447)، وبلغ حجم العينة (280) مفردة، تم استعادة (265) استبانة، بنسبة (95%)، واستبعدت (23) استبانة لوجود عيوب بها قد تؤثر على نتائج الدراسة، وبلغ عدد الاستبانان القابل للتحليل (242) استبانة.

توصل البحث إلى أن سياسة إدارة الجودة الشاملة سائدة في الجامعة بمتوسط (2.62)، وانحراف معياري (0.756). أي بدرجة غير فعالة، وأن التمكين التنظيمي في الجامعة سائد بمتوسط (2.92) وانحراف معياري (0.749)، وأن هناك ارتباط (تأثير) بين المتغير المستقل (سياسات إدارة الجودة الشاملة) مع المتغير التابع (التمكين التنظيمي). وأوصى الباحث بالاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات التي طبقت برامج الجودة الشاملة، وذلك للوصول إلى جودة الأداء، ومن ثم جودة المخرجات، والعمل على نشر ثقافة الجودة والتمكين الوظيفي في الجامعة، من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والثقة في قدراتهم، ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية المناسبة وتشجيعهم على المبادرة، وتحمل المهام الموكلة إليهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة- التمكين التنظيمي-القيادات الإدارية.

The research problem focused on the main question that states: What is the impact of total quality management on organizational empowerment from the point of view of administrative leaders at Sana'a University? The aim of the research is to identify the reality of total quality management and organizational empowerment at Sana'a University, and then study the impact of total quality management on organizational empowerment at Sana'a University. The research adopted the descriptive analytical method, and the researcher used the questionnaire to collect the primary data from the respondents, and the research community reached (447), and the sample size was (280) individuals, (265) questionnaires were recovered, with a percentage of (95%), and (23) were excluded for the presence of defects The number of the analyzeable questionnaire was (242).

The research found that the total quality management policy prevails in the university with an average of (2.62), a standard deviation (.756), i.e. an ineffective degree, and that organizational empowerment in the university prevails with an average of (2.92) and a standard deviation (.749), and that there is a correlation (effect) Between the independent variable (total quality management policies) with the dependent variable (organizational empowerment). The researcher recommended to benefit from the experiences and expertise of universities that have implemented comprehensive quality programs, in order to reach the quality of performance, and then the quality of outputs, and work to spread the culture of quality and job empowerment at the university, by involving employees in decision-making and confidence in their abilities, and giving them appropriate administrative powers and responsibilities. Encouraging them to take initiative and take on the tasks assigned to them.

Keywords: Total Quality Management - Organizational Empowerment - Administrative Leadership.

Received: 7 /3/2021

Accepted: 17 /3 /2021

Address corresponding: Dr.. Abdullah Thabet Farhan Ali, Sana'a University, Yemen – abdullahthabit73@gmail.com

المقدمة

يعد مفهوم كل من الجودة الشاملة والتمكين التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث ظهر مفهوم الجودة الشاملة نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية، وتمكنت اليابان من اكتساح الأسواق العالمية نتيجة لجودة منتجاتها. ونتيجة للنجاح الكبير الذي حققه هذا المفهوم، بدأت مؤسسات التعليم العالي باستخدامه بدرجة متزايدة للحصول على خدمات تعليمية ذات جودة عالية. أما بالنسبة للتمكين التنظيمي فإنه يعد من أهم ضمانات وحيوية واستمرارية أية مؤسسة، وذلك لأنه يهتم بالعنصر البشري الذي يعتبر رأس مال أية مؤسسة، وأساس نجاحها واستمرارها، حيث يُسهم في رفع معنويات الموظفين ورضاهم وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، من خلال منحهم مزيداً من الصلاحيات والثقة، التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وإتاحة الفرص أمامهم لإظهار قدراتهم، مما يزيد من التزامهم تجاه المؤسسة، وهذا يؤدي إلى زيادة الولاء والإخلاص من قبلهم، مما يطلق قدراتهم الإبداعية، وسعيهم لتحسين الأداء. كما يوفر التمكين للقيادات الإدارية مزيداً من الوقت للتفرغ للقضايا الاستراتيجية، وتطوير العمل والتخطيط للمستقبل، لاسيما وقد أصبحت المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية متصاعدة.

الإطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث:

تُعد الجامعات إحدى أهم المؤسسات التي تُسهم في تكوين المجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل، فالجامعات كانت، وما زالت وستظل، مركزاً للتقدم الحضاري للمجتمع في كل مناحي الحياة؛ لذا حظيت عمليات إصلاح التعليم الجامعي باهتمام كبير في معظم دول العالم، وذلك لأن عالمنا المعاصر يشهد في الوقت الراهن كثيراً من التغيرات والتطورات المستمرة في مختلف مجالات الحياة، والتي تفرض على الجامعات تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وتعاني مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية من مشكلات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطبيق التمكين التنظيمي في الواقع العملي، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة الجودة الشاملة على التمكين التنظيمي من وجهة نظر القيادات الإدارية في جامعة صنعاء؟ ويتفرع عنه مجموعة الأسئلة الآتية:

1. ما واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء؟
2. ما واقع التمكين التنظيمي في جامعة صنعاء؟
3. ما تأثير إدارة الجودة الشاملة على التمكين التنظيمي في جامعة صنعاء؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

1. محاولة رفد مكتبة العلوم الإدارية بدراسة إدارية حديثة، حيث لوحظ افتقارها لمثل هذا النوع من الدراسات.
2. جذب الاهتمام بموضوع الدراسة الذي يؤثر على سير العمل في مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، ويسهم في قيام الجامعات بدورها الريادي.
3. مساعدة قيادة الجامعة للتعرف على أهم الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية لإدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء بغرض دعم وتقوية الجوانب الإيجابية والتخلص من الجوانب السلبية.
4. تقديم نتائج وتوصيات لقيادة الجامعة بغرض الاستفادة منها في رسم سياسات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التمكين التنظيمي من خلال إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

1. التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء.
2. التعرف على واقع التمكين التنظيمي في جامعة صنعاء.
3. الكشف عن طبيعة تأثير إدارة الجودة الشاملة على التمكين التنظيمي في جامعة صنعاء.

رابعاً: فرضيات البحث: وتتمثل في الآتي:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التمكين التنظيمي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول تأثير إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية للمبحوثين.

خامساً: منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يدرس الظاهرة دراسة كيفية توضيح خصائص الظاهرة، ودراسة كمية توضيح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ولا يقتصر هذا المنهج على جمع البيانات فقط وإنما يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، ويستخدم أساليب القياس والتصنيف والتفسير.

سادساً: حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: يركز البحث على دور إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي لقياداتها الإدارية.
2. الحدود المكانية: يقتصر البحث على القيادات الإدارية بجامعة صنعاء في أمانة العاصمة.
3. الحدود الزمنية: تتحدد الفترة الزمنية للبحث بزمان توزيع الاستبانة (2020م).

المبحث الأول الإطار النظري

أولاً: إدارة الجودة الشاملة:

أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يتكون مصطلح إدارة الجودة الشاملة من ثلاث كلمات، هي: "إدارة" و"الجودة" و"الشاملة" وتعني ما يلي:⁽¹⁾

إدارة: وتعني وجود فلسفة قوامها التركيز على العميل سواءً الخارجي أو الداخلي، وإيجاد الثقافة والمناخ التنظيمي، وإزالة العقبات، والتأكد من أن الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة، وأن العمل بالمنظمة ممتعاً.

الجودة: وتعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم أو ما يفوق توقعاتهم، ويتطلب ذلك الاتصال بالعميل، والتأكد من أن السلع والخدمات تتناسب مع احتياجاته، وكذلك بناء علاقات طيبة مع الموردين.

الشاملة: وتعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواءً بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل الجماعي.

ب- عناصر إدارة الجودة الشاملة:

تُمثل عناصر إدارة الجودة الشاملة برنامجاً متكاملًا لتحقيق الجودة في كافة العمليات داخل المنظمة، والوصول إلى تلبية رغبات المستفيدين من الخدمات، والتخلص من كافة السلبيات، وإزالة كافة العوائق وصولاً إلى تحقيق الجودة بشكل كلي في المنظمة.

وتتمثل أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة في الآتي:⁽²⁾

1- **إدارة الاستراتيجيات:** وتُعد أداة مهمة لضمان قيام المنظمة بعملية إدارة الأداء، حيث يُعد الفشل في ربط الإنجازات المطلوب تحقيقها من الإدارة العليا بالإدارة اليومية لتشغيل العمليات، من أهم أسباب عدم القدرة على التغيير والتحسين، ويُعد نموذج (Hoshin Kanri) - والذي استخدمته المؤسسات اليابانية قبل أكثر من عشرين عاماً- نموذجاً هاماً لإدارة الأداء.

2- **التركيز على العميل:** ويقصد به الشخص الذي يرتبط بعلاقة مالية أو تجارية أو خدمية يؤديها أو يأخذها من أي منظمة حكومية أو خاصة، وغالباً ما تأخذ صفة الاستمرار والتكرار في التعامل. ويتطلب التركيز على العميل معرفة احتياجاته ورغباته، ويهدف إلى تحقيق رضاه حتى

⁽¹⁾Eric Sandela, "Strategies for Quality Achievement", Customer Service, Management Decision, Vol. 32, No.5, 1994, p.35.

⁽²⁾Witcher, "What is Hoshin Kanri", The Economic & Social Research Council, 1999, p.54.

يستمر في تعامله ولا يتحول إلى منظمة أخرى.

3- **التحسينات المستمرة:** ويقصد بها مجموعة من العمليات يتم من خلالها تقليل أو الحد من جميع النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة في عملية إنتاج السلع والخدمات، بالإضافة إلى السعي المتواصل نحو تحقيق متطلبات العميل، كما أن جوهر عمل التحسينات المستمرة يقوم على تقليل الاختلافات، والعمل على تلافى العيوب، لذا فإنه من الضروري أن تعتمد المنظمة في إنجاز أعمالها على أنظمة المعلومات.

4- **العمل الجماعي:** ويعدّ العمل بصيغة الجماعة أسلوباً جديداً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويعبر الفريق عن مجموعة صغيرة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة بعضها للبعض الآخر، وملتزمين بالهدف العام، وموجهين أداءهم نحو الغاية.⁽³⁾

5- **تلبية احتياجات الموارد البشرية من خلال التركيز على التدريب والتأهيل** كنشاط يراود به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم.⁽⁴⁾

ويشير الباحث إلى أن القيادة تمثل أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة، فهي توضح الرؤية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي يفهمها الجميع، وتغرس القيم التي ترشد المرؤوسين، ويعد نظام التحفيز للموارد البشرية عنصراً مهماً لتحقيق التحسينات المستمرة في المنظمة من خلال تأكيد وتقدير ودعم الإدارة لأداء الفرد المميز والمحقق لجودة عالية.

ج- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

انطلاقاً من القائمة التي أوردها "معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالي"، ومن آراء العديد من الباحثين حول ماهية وعدد وترتيب هذه المتطلبات، يمكن القول بأن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي⁽⁵⁾:

1) قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة، وتبنى الإدارة والعاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونهما في تطبيقها، ووجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات العملاء، وسعي الإدارة والعاملين معاً لتحقيقها.

2) منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز منهم، وقياس الأداء للوقوف على جوانب العمل ومعدلات الإنتاج ومستويات الجودة في ضوء أهداف خطة التحسين، واستخدام نتائج تقييم الأداء في محاسبة المديرين والعاملين.

3) توفير البيانات الدقيقة التي ترشد عملية اتخاذ القرارات، واستخدام وتطوير أساليب ونماذج حل

(3) أحمد عبد الوهاب داود آل يحيى، "مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة في معمل الاسمنت الأبيض في الفلوجة"، رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد: جامعة بغداد، 1999، ص 30.

(4) توني نيوباي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة: دليل المدير"، القاهرة: ب.د.ن، 2003، ص 77.

(5) أحمد سيد مصطفى، ومحمد مصيلحي الأنصاري، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، الدوحة: المركز العربي للتعليم والتنمية، 2002، ص 20.

المشكلات وتدريب المديرين والعاملين عليها مع الحرص على إعادة التدريب في ضوء ما تسفر عنه نتائج تقييم الأداء.

(4) إزالة الحواجز والعقبات من أمام جهود تحسين الجودة والإنتاجية، واعتبار تحسين وتطوير الجودة عملية مستمرة لا تتوقف بانتهاء مشروع أو مرحلة عمل ما.

يتضح مما سبق أنَّ من أهم متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو توفر رؤية واضحة لدى صانعي السياسات العامة، ومتخذي القرارات الاستراتيجية حول أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق فاعلية المنظمة وكفاءتها واستمراريتها، والعمل على تغيير القيم التنظيمية وبما يتواءم مع برامج إدارة الجودة الشاملة، وضمان مشاركة الموارد البشرية من خلال برامج العمل الجماعي، وتبني برامج التدريب الفعال والمستمر.

د- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يُمثل تطبيق إدارة الجودة الشاملة نقلة نوعية في المنظمة، ويُحدث تغييرات جوهرية، لذا تظهر معوقات تُعيق تنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، منها ما يلي:

- (1) الفشل في تغيير فلسفة المنظمة، حيث أنَّ عدم قدرة الإدارة على إيجاد ثقافة يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بأرائهم وأفكارهم؛ بالإضافة إلى عدم قدرة الإدارة على تغيير أساليبها وطرق إنجازها للنشاطات، يؤدي إلى صعوبة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة. (6)
- (2) عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة وللتغيير على مستوى المنظمة، ووضع برامج محدودة وضيقة الأبعاد لتحسين الجودة مما يعيق تطور الإبداع على المدى البعيد. (7)
- (3) تبني برامج جاهزة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة. (8)

(6) (Jwhalen and M. A. Rahim, "Common Barriers to Implementation and Development of a TQM Program", Industrial Management, April 1994, p. 22 .

(7) محمد ماجد خشبة، "الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات"، سلسلة اجتماعات الخبراء، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد 15، 2005، ص 42-20.

(8) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 45.

ثانياً: التمكين التنظيمي:

أ- مفهوم التمكين التنظيمي:

يُعرّف التمكين التنظيمي بأنه العملية التي من خلالها يحاول المديرون مساعدة الآخرين لتحقيق التأثير في أداء الأعمال ضمن المنظمة، وذلك من خلال المشاركة في المعلومات واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الإدارة والرقابة على الفعاليات المتحققة.⁽⁹⁾

حيث يتضح بأن التمكين التنظيمي هو استراتيجية مبنية على إشراك الموارد البشرية في كافة العمليات التنظيمية بدءاً من وضع الأهداف الفردية، وأهداف المنظمة، وانتهاءً باتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم.

ب- أهمية التمكين التنظيمي:

تتمثل أهمية التمكين التنظيمي في الآتي:

- 1) يعمل التمكين التنظيمي على تدعيم ركائز الاستقرار الوظيفي، وتحقيق التميز والريادة من خلال النظر إلى الموارد البشرية كشركاء استراتيجيين لا كمنفذين لمهام محددة، وقرارات لم يشاركوا في اتخاذها.
- 2) يعمل التمكين التنظيمي على دمج أهداف الموارد البشرية مع أهداف المنظمة مما يسهم في تحقيق أعلى درجات الكفاءة والدقة في تأدية المهام والأعمال.
- 3) يُتيح التمكين التنظيمي للموارد البشرية فرص لتحقيق تطلعاتهم من خلال زيادة حماسهم وشعورهم بالمسؤولية تجاه المنظمة كون مصالحهم الفردية مرتبطة بتحقيق مصالح المنظمة.
- 4) يُحقق التمكين التنظيمي الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تنمية القدرات والمهارات الإبداعية للموارد البشرية، وانخفاض نسب التسرب الوظيفي والغياب.
- 5) يُتيح التمكين التنظيمي للموارد البشرية التأثير على العمليات الإدارية في المنظمة من خلال منحهم صلاحيات المشاركة في السلطات وتحمل المسؤوليات، وتأدية مهامهم وواجباتهم الوظيفية باستقلالية بعيداً عن أي ضغوط تؤثر على سلطتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم.
- 6) يُزود التمكين التنظيمي الموارد البشرية بقدرات للتعامل مع المشكلات وتقديم الحلول السريعة دون الرجوع للسلطات العليا، وتحمل المخاطر والتعامل مع كافة المتغيرات بفعالية واقتدار.
- 7) يعمل التمكين التنظيمي على تفعيل الاتصالات التنظيمية بين المستويات الإدارية في المنظمة

⁽⁹⁾ "Managers Empowering Employee, American Journal of Economics and Business Administration", Carter, Ton, Vol. (1), No. (2), 2009, P. 39.

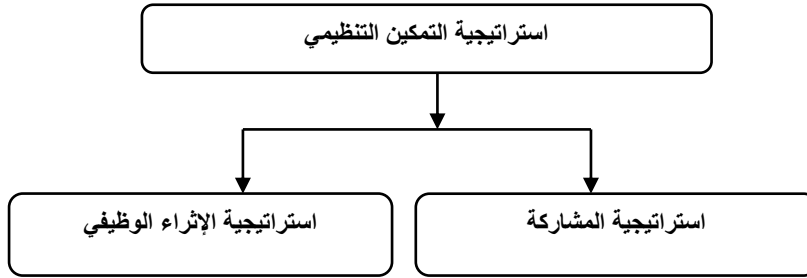
مما يؤدي إلى تخفيض التكسب الوظيفي والتقليل من المستويات الإدارية غير الضرورية.

ج- أنواع استراتيجية التمكين التنظيمي:

يُعد التمكين التنظيمي استراتيجية تهدف إلى وضع خطة عمل للموارد البشرية ترشدهم إلى طريقة تأدية أعمالهم بما يحقق لهم التميز والاستقلالية والكفاءة، وتتضح أنواع استراتيجية التمكين من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (1)

يوضح أنواع استراتيجية التمكين التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الشكل السابق أنَّ أهم استراتيجية تمكين الموارد البشرية هي استراتيجية المشاركة، والتي تهدف إلى بناء الشراكة الاستراتيجية في المنظمة بين كافة الأطراف داخل المنظمة من خلال النظر إلى الموارد البشرية كشركاء في البناء وتحقيق النتائج، والمزج بين أهداف الموارد البشرية وأهداف المنظمة والحصول على المنافع، مما يشكل دافعاً في تحقيق إنجاز نوعي مقروناً بالحماس والدافعية. كما تتمثل الاستراتيجية الأخرى لتمكين الموارد البشرية في استراتيجية الإثراء الوظيفي، وتهدف إلى إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، والاستقلالية والحرية للموارد البشرية في السيطرة على وظائفهم، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعمالهم علاوةً على حصولهم على معلومات عن نتائج أعمالهم واتصالاتهم، حيث تعمل استراتيجية الإثراء الوظيفي على إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه يولد لدى الموارد البشرية الشعور بالفعالية الذاتية، ويزيد من قدرتهم على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

د- متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين:

هناك عدد من العناصر التي لا بد من توفرها لضمان التطبيق الفعال لاستراتيجية التمكين، لعل أبرزها ما يلي:

- 1) تعزيز مقومات التمكين الأساسية المتمثلة في منح الصلاحيات، والقدرة على تحمل المسؤولية، والتعامل مع التكنولوجيا، والعمل بروح الفريق الجماعي.
- 2) تحديد واضح المعالم لحدود تصرفات الموظفين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات الموظفين فيما بينهم، ويهدف هذا إلى التوجيه السليم لطاقت الموظفين، وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم.
- 3) إقامة دورات تدريبية للموارد البشرية ترسخ من مفهوم وأهمية التمكين مع تقديم حالات ونماذج عملية، وتشجيع الموارد البشرية على ممارسة وتأدية مهامهم الوظيفية باستقلالية، وتحفيزهم على تقديم إبداعاتهم وقدراتهم، وتنمية روح العمل الجماعي، ومنحهم صلاحيات اتخاذ القرارات المباشرة فيما يتعلق بواجباتهم التنظيمية

المبحث الثاني الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

أولاً: إجراءات الدراسة: وتتمثل في الآتي:

أ. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في المستويات الإدارية (مدراء العموم، مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام- بجامعة صنعاء- أمانة العاصمة)، والبالغ عددهم الكلي (447).

ب. حجم العينة الكلي:

تم تحديد حجم العينة الكلي (ن) بعد معرفة نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع الدراسة (ن/)، بالاعتماد على العينة الاستطلاعية وقدرناه بـ (50%)، والدرجة المعيارية (2) (ي) المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره وهو (95%)، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي (1.69)، بالإضافة إلى تحديد نسبة الخطأ المسموح به (ء) بـ (5%) وذلك بمستوى معنوية $\alpha = 5\%$ (10).

وبلغ حجم عينة الدراسة الكلية (242) مفردة، ونسبة تقدر بـ (54%)، وهي نسبة موثوق بها إحصائياً، وتتوفر فيها درجة الثقة والدقة والثبات في نتائج الدراسة. كما بلغ حجم العينة التي تم توزيع استبانة الدراسة عليها نحو (280) مفردة، وقد تم استعادة عدد (265) استبانة، ونسبة (95%) من العدد الموزع، جميعها صالحة وقابلة للتحليل عدا (23) استبانة استبعدت من التحليل لوجود عيوب بها قد تؤثر على نتائج الدراسة، وبلغ صافي عدد الاستبانات القابل للتحليل (242) استبانة، وذلك فيما يلي:

(10) جلال مصطفى الصياد، المعاينة الإحصائية، القاهرة: مكتبة عين شمس، ب. ت. ن، ص 60.

ج. صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بالاعتماد على ما يلي:

1- صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال والإحصاء، وبلغ عددهم (9) محكمين، وذلك لمعرفة قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة، ووضوح فقراتها، ودقتها من الناحية العملية، وقدرتها على قياس المقياس التي وضعت له، مع إضافة وحذف ما يراه المحكمون من عبارات، وقد تم إجراء التعديلات، وإعادة صياغة بعض العبارات التي اتفق عليها (75%) من المحكمين.

2- صدق المبحوثين:

قام الباحث باختيار عينة مكونة من (30) من القيادات الإدارية بالجامعة، ووضح لهم الهدف من الدراسة التجريبية، وتم أخذ إجاباتهم ومعرفة ملاحظاتهم المتعلقة بدرجة فهم الأسئلة، ووضوحها، والأخطاء اللغوية، وتم تعديل الاستبانة وفقًا لذلك.

3- صدق البناء التكويني لأداة الدراسة:

للتحقق من خاصية صدق البناء التكويني لأداة الدراسة، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون على مستوى المجالات والفقرات لكل محور على حدة، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (1)

معاملات ارتباط مجالات الدراسة

م	المجال	ارتباط المجال بإجمالي المحور
1	إدارة الجودة الشاملة	.783**
2	التمكين التنظيمي	.832**

يتبين من الجدول السابق رقم (1) أنَّ قيم معامل ارتباط مجالات الدراسة بلغت (**783) و(**832)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى ارتباط المجالين وتقيس ما يقيسه.

4- ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على طريقة "الفا كرونباخ" للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وذلك بحسب الجداول الآتية:

جدول رقم (2)

معامل الثبات (الفا كرونباخ) للاستبانة

المجال	عدد العبارات	معامل ثبات الفا كرونباخ
إدارة الجودة الشاملة	7	0.92
التمكين التنظيمي	7	0.88

يتبين من الجدول السابق رقم (2) أنَّ معامل الثبات بلغت (0.88) و (0.92)، وهي قيم تجاوزت الحد الأدنى للحكم على توفر خاصية الثبات والمحدد بـ (0.75) في حالة تجاوز عدد فقرات المجال (10) فقرات، و (0.50) في حالة لم يتجاوز عدد فقرات المجال (10) فقرات، وعلى هذا الأساس تعد خاصية الثبات متوفرة في مجالي الدراسة.

ثانياً: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

1. النوع الاجتماعي:

يوضح الجدول رقم (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

جدول رقم (3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية
ذكر	160	66.1
أنثى	82	33.9
المجموع	242	100.0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

يلاحظ من الجدول أعلاه أنَّ عدد الذكور بلغ (160) وبنسبة (66.1%) من العينة الكلية بينما عدد الإناث (82) وبنسبة (33.9%) من العينة الكلية، ويشير ذلك إلى أنَّ عدد الذكور يمثل نسبة عالية مقارنة بعدد الإناث، وهذا يعزى إلى قلة عدد الإناث الملتحقات في الوظائف الإدارية على مستوى الجهاز الحكومي في اليمن، بالإضافة إلى قلة الفرص الممنوحة للإناث لتولي المناصب القيادية مقارنة بالذكور.

2. العمر:

يوضح الجدول رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر بالسنوات	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	78	32.2
من 30 إلى 40 سنة	110	45.5
من 41 إلى 50 سنة	48	19.8
أكثر من 50 سنة	6	2.5
المجموع	242	100.0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

يلاحظ من الجدول رقم (4) أعلاه أنَّ عينة الدراسة اشتملت على أفراد من مختلف الفئات العمرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) (78) فرداً، وبنسبة (32.2%) من العينة الكلية، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية (31 إلى 40 سنة) (110) فرداً، وبنسبة (45.5%)، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية (41 إلى 50 سنة) (48) فرداً، وبنسبة (19.8%)، كما تضمنت العينة (6) أفراد وبنسبة (2.5%) ممن أعمارهم أكثر من (50) سنة.

3. المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية عامة	38	15.7
بكالوريوس	166	68.6
ماجستير	38	15.7
المجموع	242	100.0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن عدد الأفراد من حملة شهادة الثانوية العامة بلغ (38) فرداً، وبنسبة (15.7%) من العينة، وعدد الأفراد من حملة الشهادة الجامعية (بكالوريوس) (166) فرداً، وبنسبة (68.6%)، وتتضمن العينة عدد (38) فرداً، وبنسبة (15.7%) لحملة شهادة الدراسة العليا (الماجستير وما فوق).

ويلاحظ مما سبق أنَّ الغالبية من المستجيبين يحملون شهادات جامعية (البكالوريوس فأكثر) وبنسبة (84.7%)، وهذا يشير بأنَّ فئة الحاصلين على البكالوريوس شكلت أعلى نسبة في عينة الدراسة، ويعزى ذلك إلى أنَّ أغلب القيادات الإدارية لا تقل مؤهلاتهم عن درجة البكالوريوس.

4. المستوى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة.

جدول رقم (6)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
مدير عام	52	21.5
مدير إدارة	100	41.3
رئيس قسم	90	37.2
المجموع	242	100.0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

يتبين من الجدول رقم (6) أنَّ فئة مدير إدارة حصلت على أعلى نسبة بين أفراد عينة الدراسة، وبلغت (41.3%)، ويعزى ذلك إلى تركيز عينة الدراسة على أكثر الفئات خبرة وممارسة للعمل الإداري والقدرة على اتخاذ القرارات وهي فئة مدراء الإدارات، بينما حصلت فئة مدراء العموم على أقل نسبة، حيث بلغت (21.5%)، ويعزى ذلك إلى قلة عدد الفئة على المستوى العام في الهيكل التنظيمي في الجامعة.

5. سنوات الخدمة:

يوضح الجدول رقم (7) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (7)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	64	26.4
من 5 إلى 10 سنوات	54	22.3
من 11 إلى أقل من 20 سنة	72	29.8
من 21 سنة فأكثر	52	21.5
المجموع	242	100.0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

يوضح الجدول رقم (7) أنَّ نسبة (73.6%) من عينة الدراسة تزيد سنوات خدمتهم عن خمس سنوات في ممارسة عملهم، وهم يمثلون النسبة الأعلى في مجتمع الدراسة، ويمكن الاستنتاج من ذلك أنَّ المستجيبين من ذوي الخبرات الطويلة تأتي مناسبة لطبيعة المهام المسندة لهم، وأنَّ سنوات الخدمة تأتي مناسبة لطبيعة المهام المسندة لتطبيق الاستبانة، ويتوقع منها القدرة على التعامل بموضوعية مع أسئلة الاستبانة، ومن ثمَّ يتوقع أنَّ تنسم الإجابات المستردة بالموضوعية بناءً على الخبرة العملية لهذه العينة.

ثالثاً: تحليل محاور الدراسة والإجابة على الأسئلة:

1. محور إدارة الجودة الشاملة:

يوضح الجدول رقم (8) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات إدارة الجودة الشاملة. ويتضح من نتائج الجدول ما يلي:

- أن جميع عبارات الجدول قد بلغ قيم متوسطاتها الحسابية أقل من درجة القياس البالغة (3.4)، حيث تتراوح قيم متوسطاتها الحسابية بين (2.50-2.77)، وهذا يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد أيدت بالموافقة بدرجة متوسطة (إلى حد ما) على جميع العبارات، مما يؤكد بأن عينة الدراسة ترى في هذه العبارات بأنه بدرجة متوسطة وغير كافية بأن (لدى الجامعة إدارة تختص بإدارة الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي (2.58)، وإلى حد ما (تتوفر مقاييس واضحة لقياس جودة الخدمات المقدمة وتحسينها باستمرار) بمتوسط حسابي (2.46)، وإلى حد ما (يشارك القادة الإداريون في إعداد وتنفيذ برامج الجودة والتميز) بمتوسط حسابي (2.67)، وإلى حد ما (هناك حرص على إزالة كافة العوائق التي تحول دون تسيير وإنجاز الأعمال بروح الفريق الواحد وتحقيق الأداء النوعي) بمتوسط حسابي (2.50)، وبدرجة متوسطة (الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل تتسم بالمرونة والوضوح والشفافية، وتدعم الأداء المتميز) بمتوسط حسابي (2.77)، وبدرجة متوسطة (هناك شعور بأهمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة والأداء المتميز) بمتوسط حسابي (2.77)، وبدرجة متوسطة (غالباً ما يتم غرس قيم وثقافة الجودة، والتخلص من القيم التقليدية المعيقة للأداء المتميز) بمتوسط حسابي (2.56).

جدول رقم (8)

استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات إدارة الجودة الشاملة

الدرجة وفقاً م. الحسابي	الترتيب وفقاً للوزن النسبي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	العبرة
متوسطة	5	66.6	1.132	2.58	242	لدى الجامعة إدارة تختص بإدارة الجودة الشاملة.
متوسطة	1	83.6	.964	2.46	242	تتوفر مقاييس واضحة لقياس جودة الخدمات المقدمة وتحسينها باستمرار.
متوسطة	4	70.9	1.042	2.67	242	يشارك القادة الإداريون في إعداد وتنفيذ برامج الجودة والتميز.
متوسطة	2	79.8	1.071	2.50	242	هناك حرص على إزالة كافة

الدرجة وفقاً م. الحسابي	الترتيب وفقاً للوزن النسبي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	العبارة
						العوائق التي تحول دون تسيير وإنجاز الأعمال بروح الفريق الواحد وتحقيق الأداء النوعي.
متوسطة	6	58.2	1.128	2.77	242	الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل تتسم بالمرونة والوضوح والشفافية، وتدعم الأداء المتميز.
متوسطة	3	78.5	1.121	2.77	242	هناك شعور بأهمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة والأداء المتميز.
متوسطة	7	58.3	1.038	2.56	242	غالباً ما يتم غرس قيم وثقافة الجودة، والتخلص من القيم التقليدية المعيقة للأداء المتميز.
متوسطة	-		.756	2.62	242	المستوى الكلي

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

• وبالترتيب لعبارات الجدول حسب أوزانها النسبية بالمحور، فقد حازت العبارة التي تنص (تتوفر مقاييس واضحة لقياس جودة الخدمات المقدمة وتحسينها باستمرار) على المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.6)، وحازت العبارة التي تنص (هناك حرص على إزالة كافة العوائق التي تحول دون تسيير وإنجاز الأعمال بروح الفريق الواحد وتحقيق الأداء النوعي) على المرتبة الثانية بالمحور بوزن نسبي (79.8)، وحازت العبارة التي تنص (هناك شعور بأهمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة والأداء المتميز) على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (78.5)، بينما حازت العبارة التي تنص (غالباً ما يتم غرس قيم وثقافة الجودة، والتخلص من القيم التقليدية المعيقة للأداء المتميز) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (58.3).

ولجميع عبارات الجدول، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.62)، وهي أقل من درجة القياس المعتمدة البالغة (3.4) بانحراف معياري (756)، مما يشير إلى أن سياسة إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء غير فاعلة، ولا تعتمد الجامعة في إدارة عملياتها التنظيمية، وتحقيق كافة مخرجاتها وخدماتها، على إدارة الجودة الشاملة.

2. التمكين التنظيمي:

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) أدناه ما يلي:

- أن جميع عبارات الجدول قد بلغ قيم متوسطاتها الحسابية أقل من درجة القياس البالغة (3.4)، حيث تتراوح قيم متوسطاتها الحسابية بين (2.57-3.47) عدا عبارة واحدة، وهذا يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد أيدت بالموافقة بدرجة متوسطة (إلى حد ما) على جميع عبارات الجدول باستثناء العبارة التي تنص (منحي كافة الصلاحيات في عملي يزيل العراقيل أمام إنجاز مهامتي وتحمل مسؤولياتي الوظيفية) والتي وافقت عليها أفراد العينة بدرجة مرتفعة، أما بقية العبارات فإن عينة الدراسة ترى بأنه، بدرجة متوسطة وغير كافية، (تتاح لي دائماً فرصة لتحقيق أهدافي وخططي، وتلبية متطلباتي) بمتوسط حسابي (2.57)، وإلى حد ما (دائماً يتم الأخذ بالمقترحات والحلول التي أقدمها لمعالجة وحل المشكلات في العمل) بمتوسط حسابي (2.63)، وإلى حد ما (لدي استقلالية تامة في تأدية مهامتي الوظيفية، وتصحيح الانحرافات الوظيفية حال وقوعها بدون الرجوع للإدارة العليا) بمتوسط حسابي (2.89)، وإلى حد ما (نادراً ما يشارك القادة الإداريون بفاعلية في أنشطة التطور والتحسين المستمر لضمان تحقيق التميز في الواقع العملي) بمتوسط حسابي (3.32)، وبدرجة متوسطة (لوائح وأنظمة العمل تمكّني من تأدية مهامتي الوظيفية بدقة وكفاءة وتميز) بمتوسط حسابي (2.86)، وبدرجة متوسطة (دائماً يكون تفويض الصلاحيات لذوي الكفاءات المتميزة) بمتوسط حسابي (2.58).

جدول رقم (9)

استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات التمكين التنظيمي

الدرجة وفقاً للحسابي	الترتيب وفقاً للوزن النسبي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	العبارة
متوسطة	3	68.8	1.180	2.57	242	تتاح لي دائماً فرصة لتحقيق أهدافي وخططي، وتلبية متطلباتي.
متوسطة	2	70.8	1.164	2.63	242	دائماً يتم الأخذ بالمقترحات والحلول التي أقدمها لمعالجة وحل المشكلات في العمل.
متوسطة	1	73.8	1.211	2.89	242	لدي استقلالية تامة في تأدية

العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب وفقاً للوزن النسبي	الدرجة وفقاً للحسابي
مهامي الوظيفية، وتصحيح الانحرافات الوظيفية حال وقوعها بدون الرجوع للإدارة العليا.						
منحي كافة الصلاحيات في عملي يزيل العراقيل أمام إنجاز مهامتي وتحمل مسؤولياتي الوظيفية.	242	3.47	1.067	.66.0	6	مرتفعة
نادراً ما يشارك القادة الإداريون بفاعلية في أنشطة التطور والتحسين المستمر لضمان تحقيق التميز في الواقع العملي.	242	3.32	1.091	47.8	7	متوسطة
لوائح وأنظمة العمل تمكيني من تأدية مهام الوظيفية بدقة وكفاءة وتميز.	242	2.86	1.111	67.9	5	متوسطة
دائماً يكون تفويض الصلاحيات لذوي الكفاءات المتميزة.	242	2.58	1.106	68.0	4	متوسطة
المستوى الكلي	242	2.92	.749			متوسطة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

- وبالترتيب لعبارة الجدول حسب أوزانها النسبية بالمحور، فقد حازت العبارة التي تنص (لدي استقلالية تامة في تأدية مهام الوظيفية، وتصحيح الانحرافات الوظيفية حال وقوعها بدون الرجوع للإدارة العليا) على المرتبة الأولى بوزن نسبي (73.8)، وحازت العبارة التي تنص (دائماً يتم الأخذ بالمقترحات والحلول التي أقدمها لمعالجة وحل المشكلات في العمل) على المرتبة الثانية بالمحور بوزن نسبي (70.8)، وحازت العبارة التي تنص (تتاح لي دائماً فرصة لتحقيق أهدافي وخططي، وتلبية متطلباتي) على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (68.8)، بينما حازت العبارة التي تنص (نادراً ما يشارك القادة الإداريون بفاعلية في أنشطة التطور والتحسين المستمر لضمان تحقيق التميز في الواقع العملي) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (47.8).

ولجميع عبارات الجدول، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.92)، وهي أقل من درجة القياس المعتمدة البالغة (3.4) بانحراف معياري (0.749) مما يشير إلى أن الجامعة ليس لديها استراتيجية لتمكين قياداتها الإدارية من تأدية مهامهم باستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

رابعاً: اختبار الفرضيات:

أ- اختبار الفرضية الأولى:

نصت هذه الفرضية على: "لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي".

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، حيث تمثل سياسات إدارة الجودة الشاملة (x7) كمتغيرات مستقلة ممثلة بـ (xi)، و التمكين التنظيمي كمتغير معتمد ممثل بـ (yi) فيما يلي:

جدول رقم (10)

مؤشرات الاختبارات الخاصة في بناء نموذج الانحدار المتعدد لقياس تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التمكين التنظيمي

معامل Condition Index	Variance Proportions	(Constant)	VIF	Durbin-Watson	تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التمكين التنظيمي.
	اختبار التداخلات الخطية				
	المتغيرات المستقلة الداخلة في بناء النموذج X7				

معامل Condition Index		Variance Proportions		(Constant)	VIF	Durbin-Watson	تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التمكين التنظيمي.
		اختبار التداخلات الخطية					
		المتغيرات المستقلة الداخلة في بناء النموذج					
		X7					
1.000	1	.00		.00	-	1.888	الثابت (constant)
25.021	8	.01		.21	1.875		سياسة إدارة الجودة الشاملة (x7)

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020.

* **Durbin-Watson** = (2.50-1.50) = عدم وجود ارتباط ذاتي للمتغير العشوائي، عدا ذلك وجود ارتباط ذاتي للمتغير العشوائي.

* **VIF** أقل من (5) = عدم وجود تضخم للتباين، **VIF** = (5-10) وجود تضخم ولا يشكل خطورة، **VIF** = (10-15) التضخم يمكن أن يشكل خطورة على النتائج، **VIF** ≤ (15) التضخم يشكل خطورة مؤكدة وعدم الثقة بدقة النتائج.

يتضح من الجدول السابق رقم (10) ما يلي:

- بلغت قيمة اختبار دورين واتسون **Durbin-Watson (1.888)**، وهذه القيمة تقع بين القيمتين (2.50 - 1.50)، وهذا يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي للمتغير العشوائي وبالتالي فإن الشرط الأول في تحليل الانحدار لاختبار هذه الفرضية قد تحقق.
- جاءت قيم معامل تضخم التباين (**VIF**) للمتغير المستقل المدروس (1.875) وأن هذه القيمة لا تزيد عن الدرجة (5) التي تشير عندها إلى إمكانية وجود التضخم، وهذا يعني بأن قيمة معامل (**VIF**) للمتغير المستقل في الجدول أقل بكثير من هذه الدرجة وبالتالي عدم حدوث تضخم التباين بين المتغيرات المستقلة المدروسة. وبالتالي فإن الشرط الثاني قد تحقق.
- بلغت درجة معامل الدليل **Condition Index (25.021)**، وهذا يعني أن أعلى درجة ارتباط ظهرت عند أعلى قيمة لمعامل الدليل **Condition Index** حيث تزيد عن الدرجة (60.)، مما

يشير الي عدم وجود ارتباطات وتداخلات خطية بين المتغيرات المستقلة المدروسة لهذه الفرضية وبالتالي فإنَّ الشرط الثالث قد تحقق.

ومما سبق تحليله لشروط استخدام نموذج تحليل الانحدار المتعدد يستنتج الباحث أنَّ جميع شروط تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لهذه الفرضية قد تحققت، وأنَّ نتائج اختبار هذه الفرضية ستكون صحيحة ودقيقة ومضمونة والتي سيتم عرضها في الجدول رقم (11) أدناه.

حيث يتضح من الجدول ما يلي:

• أنَّ مستوى دلالة اختبار **T-test** لمعامل قيمة المتغير المستقل سياسة إدارة الجودة الشاملة ظهرت أقل من درجة الثقة المعتمدة (0.5)، وهذا يعني أنَّ سياسة إدارة الجودة الشاملة قد أحدثت تأثيراً إيجابياً على التمكين التنظيمي.

• بلغت قيمة معامل ارتباط المتغير المستقل سياسة إدارة الجودة الشاملة مع المتغير التابع (التمكين التنظيمي) (0.801)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة الجودة الشاملة والتمكين التنظيمي.

• بلغت قيمة معامل التحديد (**R Square**) (0.641)، مما يعني أنَّ المتغير المستقل المشار إليه (إدارة الجودة الشاملة) قد ساهم في إحداث التغيرات في التمكين التنظيمي، وبنسبة مساهمة بلغت (64%)، وأنَّ فارق النسبة والبالغ (36%) يمثل متغيرات مستقلة أخرى تسهم في إحداث التغيرات على المتغير التابع أيضاً، وهذه المتغيرات خارج نطاق هذه الدراسة.

• أنَّ مستوى دلالة اختبار **F-TEST** ظهرت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.000)، وهذا يعني أنَّ النموذج ككل هو نموذج انحدار معادلته هي:

$$Y_i = .150x_1 + .606x_6 + .174x_7$$

• أنَّ نموذج الانحدار التنبؤي يعتمد على المعاملات المعيارية وهي قيم بيتا **Beta** في الجدول

$$Y_i = .133x_1 + .559x_6 + .176x_7 + u_i$$

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس
تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التمكين التنظيمي

النتيجة	T-TEST		Beta	معامل المتغير المستقل β	معامل تحليل الانحدار	قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي	
	مستوى الدلالة SIG	T-test					
غير معنوية	.628	.485		.079	β_1	الثابت (constant)	
معنوية بدرجة عالية	.001	3.285	.176	.174	β_7	سياسة إدارة الجودة الشاملة (x7)	
	مستوى الدلالة Sig.	القيمة المحتسبة لاختبار F	متوسط مجموع المربعات Mean Square	درجات الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	النموذج Model	ANOVA تحليل التباين
النموذج معنوي	.000 ^a	59.718	12.372	7	86.607	Regression للانحدار	
			.207	234	48.481	Residualالبواقي	
				241	135.088	Totalالمجموع	
التأثير مرتفع	.801					معامل الارتباط (R)	المؤشر
تساهم بدرجة مرتفعة	.641					معامل التحديد R Square	

ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.5$)

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

بناءً على ما سبق تحليله، يستنتج الباحث بأن الفرضية العدمية التي تنص: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لسياسات إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي قد رفضت.

ب- عرض وتحليل اختبار نتائج الفرضية الثانية:

نصت هذه الفرضية على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول تأثير إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي للقيادات الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)". لاختبار هذه الفرضية تم تحليل التباين أحادي الجانب لاختبار فروق الأوساط الحسابية بين النوع الاجتماعي حول تأثير إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي، وتم تجزئتها إلى عدة فرضيات فرعية، ومعالجة كل منها إحصائياً على النحو الآتي:

1 عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت هذه الفرضية على: "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول تأثير إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي".

جدول رقم (12)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النوع الاجتماعي	حجم العينة n	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	F-test	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة
ذكر	160	2.83	.612	1.320	.251	الفرق غير معنوي
أنثى	82	2.90	.543			
المجموع	242	2.85	.590			

ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.5$)

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (12) أنَّ قيم المتوسطات الحسابية للنوع الاجتماعي قد تراوحت بين (2.44-2.55)، وهذا يشير إلى أنَّ تلك القيم متقاربة ولا تختلف كثيراً، وبما أنَّ مستوى دلالة اختبار T-test كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05)، حيث بلغت (0.251)، فهذا يعني عدم وجود فرق معنوي بين النوع الاجتماعي (الذكور والإناث) بشأن إجاباتهم حول تأثير سياسة إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي. وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول تأثير إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي تعزى للنوع الاجتماعي؟

2 عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت هذه الفرضية على: "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول تأثير إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي تعزى للفئة العمرية".

جدول رقم (13)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

العمر بالسنوات	حجم العينة N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	F-test	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة
أقل من 30 سنة	78	2.89	.689	1.052	.369	الفرق غير معنوي
من 31 إلى 40 سنة	110	2.87	.548			
من 41 إلى أقل من 50 سنة	48	2.76	.446			
أكثر من 50 سنة	6	2.78	.887			
المجموع	242	2.85	.590			

ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.5$)

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (13) أن قيم المتوسطات الحسابية للفئات العمرية قد تراوحت بين (2.76-2.98) بمتوسط (2.85)، وهذا يشير إلى أن تلك القيم متقاربة ولا تختلف كثيراً، وبما أن مستوى دلالة اختبار f-test كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05)، حيث بلغت (0.320)، فهذا يؤكد عدم وجود فرق معنوي بين أجوبة المبحوثين وفقاً لفئاتهم العمرية حول تأثير إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول تأثير سياسة إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي تعزى لمستوى الفئة العمرية.

3 عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت هذه الفرضية على: "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول تأثير سياسة إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي".

جدول رقم (14)

نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النتيجة	مستوى الدلالة Sig.	F-test	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	حجم العينة N	المؤهل العلمي
الفرق غير معنوي	.131	2.040	.543	2.97	38	ثانوية عامة
			.610	2.82	166	بكالوريوس
			.533	2.87	38	ماجستير فأعلى
			.590	2.85	242	المجموع

ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.5$)

١ **لمصدر:** إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (14) أن قيم المتوسطات الحسابية للمؤهل العلمي قد تراوحت بين (2.97-2.82) بمتوسط (2.85)، وهذا يشير إلى أن تلك قيم المتوسطات الحسابية بين المؤهلات العلمية متقاربة ولا تختلف كثيراً، وبما أن مستوى دلالة اختبار f-test كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05)، حيث بلغت (0.555)، فهذا يعني عدم وجود فرق معنوي بين إجابة المبحوثين وفقاً لمؤهلاتهم العلمية حول تأثير إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: (لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول تأثير إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي).

4 عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت هذه الفرضية على: "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول تأثير سياسة إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي تعزى لسنوات الخدمة".

جدول رقم (15)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

سنوات الخدمة	حجم العينة n	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	F-test	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة
أقل من 5 سنوات	64	2.83	.646	2.488	.057	الفرق غير معنوي
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	54	3.01	.714			
من 10 إلى أقل من 20 سنة	72	2.79	.452			
أكثر من 20 سنة	52	2.81	.521			
المجموع	242	2.85	.590			

ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.5$)

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020.

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (15) أن قيم المتوسطات الحسابية لفئات سنوات الخدمة قد تراوحت بين (2.79-3.01) بمتوسط (2.86)، وهذا يشير إلى أن تلك القيم متقاربة ولا تختلف كثيراً، وبما أن مستوى دلالة اختبار f-test كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05)، حيث بلغت (0.057)، فهذا يعني عدم وجود فرق معنوي بين أجوبة المبحوثين وفقاً لسنوات خدمتهم حول تأثير إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: (لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول تأثير إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي تعزى لسنوات الخدمة).

5 عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت هذه الفرضية على: "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول تأثير إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي".

جدول رقم (16)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المستوى الوظيفي	حجم العينة n	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	F-test	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة
مدير عام	52	2.75	.693	2.451	.093	الفرق

غير معنوي			.531	2.96	100	مدير إدارة
			.571	2.79	90	رئيس قسم
			.590	2.85	242	المجموع

ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.5$)

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (16) أن قيم المتوسطات الحسابية وفقاً للمستوى الوظيفي قد تراوحت بين (2.75-2.96) بمتوسط (2.85)، وهذا يشير إلى أن تلك القيم متقاربة، وبما أن مستوى دلالة اختبار f-test كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05)، حيث بلغت (0.093)، فهذا يعني عدم وجود فرق معنوي بين إجابة المبحوثين وفقاً لمستوياتهم الوظيفية حول التمكين التنظيمي السائد لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء، وبناءً على ذلك تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول تأثير سياسة إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي".

ومما سبق تحليله للفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية يتضح للباحث أن جميع الفرضيات الفرعية قد قبلت ويستنتج الباحث بأن الفرضية الرئيسية الثانية قد قبلت والتي تنص: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول تأثير إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

الخاتمة

سعى هذا البحث إلى دراسة أثر سياسة إدارة الجودة الشاملة في التمكين التنظيمي من وجهة نظر القيادات الإدارية في جامعة صنعاء، وتوصل إلى عدد من النتائج والتوصيات، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النتائج: وتتمثل في الآتي:

1. إن سياسة إدارة الجودة الشاملة سائدة في جامعة صنعاء بمتوسط (2.62)، وانحراف معياري (0.756). مما يعني أن سياسة إدارة الجودة الشاملة بالجامعة غير فاعلة، ولا تعتمد الجامعة في إدارة عملياتها الإدارية على إدارة الجودة الشاملة.
2. إن التمكين التنظيمي في الجامعة سائد بمتوسط (2.92) وانحراف معياري (0.749). مما يعني أن الجامعة ليس لديها استراتيجية لتمكين قياداتها الإدارية من تأدية مهامهم باستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
3. هناك ارتباط (تأثير) بين المتغير المستقل (سياسات إدارة الجودة الشاملة) مع المتغير التابع (التمكين التنظيمي).
4. إن المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة قد أسهم في إحداث التغيرات في التمكين التنظيمي، وبنسبة مساهمة بلغت (64%)، وأن فارق النسبة والبالغ (36%) يمثل متغيرات مستقلة أخرى تسهم في إحداث التغيرات على المتغير التابع أيضاً، وهذه المتغيرات خارج نطاق هذه الدراسة.
5. عدم وجود فرق معنوي بين المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي- الفئات العمرية - المؤهل - سنوات الخدمة - المستوى الوظيفي-) بشأن إجاباتهم حول تأثير سياسة إدارة الجودة الشاملة بجامعة صنعاء في تحقيق التمكين التنظيمي.

ثانياً: التوصيات: وتتمثل في الآتي:

1. الاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات التي طبقت برامج الجودة الشاملة، وذلك للوصول إلى جودة الخدمات التعليمية، ومن ثم جودة المخرجات التعليمية.
2. العمل على نشر ثقافة التمكين الوظيفي في الجامعة، من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والثقة في قدراتهم، ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية المناسبة وتشجيعهم على

المبادرة وتحمل المهام الموكلة إليهم.

3. إعادة النظر في الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل بحيث تتسم بالمرونة والوضوح والشفافية، وبما يمكن الموظفين من تأدية مهامهم الوظيفية بدقة وكفاءة وتميز.
4. العمل على غرس قيم وثقافة الجودة، والتخلص من القيم التقليدية المعيقة للأداء الفعال.
5. إنشاء وحدة في الجامعة تختص بإدارة الجودة الشاملة، وتنشر تطبيقاتها العملية في الواقع العملي.
6. ضرورة مشاركة القادة الإداريون بفاعلية في أنشطة التطوير والتحسين المستمر لبرامج الجودة الشاملة لضمان تحقيق التمكين التنظيمي في الواقع العملي.
7. منح الموظفين كافة الصلاحيات في عملهم وإزالة العراقيل التي تقف أمام إنجازهم لمهامهم الوظيفية، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات.

قائمة المراجع

- (1) أحمد سيد مصطفى، ومحمد مصيلحي الأنصاري، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، الدوحة: المركز العربي للتعليم والتنمية، 2002.
- (2) أحمد عبد الوهاب داود آل يحيى، "مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة في معمل الأسمنت الأبيض في الفلوجة"، رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد: جامعة بغداد، 1999.
- (3) توني نيوباي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة: دليل المدير"، القاهرة: ب. د. ن، 2003.
- (4) جلال مصطفى الصياد، المعاينة الإحصائية، القاهرة: مكتبة عين شمس، ب. ت. ن.
- (5) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
- (6) محمد ماجد خشبة، "الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات"، سلسلة اجتماعات الخبراء، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد 15، 2005.

- 7) Carter, Tony, "**Managers Empowering Employee**, *American Journal of Economics and Business Administration*" ,Vol. (1), No. (2), 2009.
- 8) Eric Sandelands, "**Strategies for Quality Achievement**", Customer Service, *Management Decision*, Vol. 32, No.5, 1994.
- 9) Jwhalen and M. A. Rahim, "**Common Barriers to Implementation and Development of a TQM Program**", *Industrial Maganement*, April 1994.
- 10) Witcher, "**What is HoshinKanri**", The Economic & Social Research Council, 1999.