



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الإدارة التعليمية

التَمَكِّين الإداريَّ وعلاقته بمبادئ إدارة الجَودة الشَّاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل  
والبوليتكنك

**Administrative Empowerment and Its Relation to The  
Principles of Total Quality Management among  
Administrators at Hebron and Polytechnic Universities**

إعداد

إيمان عفيف شويكي

إشراف

الدكتور إبراهيم أبو عقيل

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لِمَتَطَلِّبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من كَلِّية

الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، فلسطين

1444هـ \_ 2022م

## إجازة الرسالة

التّمكّن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشّاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك

### Administrative Empowerment and Its Relation to The Principles of Total Quality Management among Administrators at Hebron and Polytechnic Universities

إعداد

إيمان عفيف شويكي

إشراف

الدكتور ابراهيم أبو عقيل

نُوقِشت هذه الرسالة يوم: بتاريخ: ١٥ / ١٢ / ٢٠٢٢م، وأجيزت من أعضاء لجنة

المناقشة الآتية أسمائهم:

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

د. ابراهيم أبو عقيل / مشرفاً ورئيساً

د. محمود أبو سمرة / ممتحناً خارجياً

د. صلاح الزرو / ممتحناً داخلياً

الخليل\_ فلسطين

١٤٤٤هـ\_ ٢٠٢٢م

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

"قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكِ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ  
وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ"

(سورة آل عمران، الآية: 26)

## الإقرار

إقرار:

أقر أنا معدة هذه الرسالة أنّها قدّمت الى جامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثُما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدم لنيل درجة عُليا لأي جامعة او معهد آخر.

التوقيع: .....

إيمان عفيف شويكي

التاريخ: / / 2022م

## إقرار المدقق اللغوي

أقر أنّ الرسالة التي عوانها: (التمكّن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك)، قد تمّ مراجعتها لغويا تحت إشرافي، وأصبحت خالية من الأخطاء اللغوية؛ ولأجله وقّعت.

المدقق اللغوي:

مدقق اللغة الإنجليزية:

كلية التربية / الإدارة التعليمية

جامعة الخليل

## الإهداء

الى نفسي التي حدثت ربّها أنّها القادرة... لازمتني بالدعاء... وتكبدت عني كلّ العناء الأرض الخصبة  
التي نؤمن أنّنا جميعاً أشخاص قيّمون

إلى من اقترن اسمهما باسم رب العالمين

والذي أبي الرجل المثاليّ وقُدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة أطال الله في عمره ليظلّ عوناً لي وأمي  
مصدر الحبّ وفرحة العمر العظيمين متّعهما الله بالصّحة والعافية

إلى إخوتي وأخواتي مثال العطاء والكبرياء

إلى جُموع الأهل والأصدقاء ومَن دعا لي بالخير

إلى جميع من تلقّيتُ منهم النّصح والدعم

أهديكم خلاصةً جُهدِي العلمي هذا

الباحثة: إيمان عفيف شويكي

## شكر وتقدير

وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي  
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (سورة النمل، آية 19)

الحمد لله رب العالمين

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى كل من كان له يدا في إتمام دراستي اعرفه أو لا اعرفه.  
وأنتقدم بوافر التقدير وعظيم الشكر إلى صاحب الأثر الطيب أستاذي الفاضل الدكتور ابراهيم أبو عقيل  
والذي تتلمذت على يديه، فكأن نعم القدوة والمربي الفاضل، والذي تفضل أيضاً بقبول الإشراف على  
رسالتي، والأخذ بيدي نحو التألق وإبقاء الأثر، وإبداء التوجيهات القيمة، فمنحني من وقته الكثير فكأن له  
الأثر لإتمام هذه الرسالة.

وأنتقدم بجزيل الشكر والتقدير العميق إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة الخليل،  
وأخص بالذكر قسم أصول التربية، الذين لم يبخلوا بعلمهم ومعلوماتهم على طلبتهم، بل قدموا كل المعرفة  
والاهتمام والنصيحة، فلهم مني جزيل الشكر والاحترام.

وكل الشكر والتقدير لأساتذة لجنة المناقشة بقبول مناقشة الرسالة.

وكل الشكر لكل يد خفية أسهمت في إتمام نجاحي، فلهم كل المحبة والتقدير والاحترام

والله ولي التوفيق

الباحثة: إيمان عفيف شويكي

## فهرست المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب.....	إجازة الرسالة.....
ث.....	الإقرار.....
ج.....	إقرار المدقق اللغويي.....
ح.....	الإهداء.....
خ.....	شكر وتقدير.....
د.....	فهرست المحتويات.....
ز.....	فهرست الجداول.....
ش.....	فهرست الملاحق.....
ص.....	ملخص الدراسة.....
ض.....	ABSTRACT.....
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الإطار العام للدراسة</b>	
2.....	الإطار العام للدراسة.....
2.....	المقدمة.....
5.....	مشكلة الدراسة واسئلتها.....
6.....	فرضيات الدراسة.....
7.....	أهداف الدراسة.....
8.....	أهمية الدراسة.....
9.....	حدود الدراسة.....
10.....	مصطلحات الدراسة ومفاهيمها.....
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
14.....	أولاً: الإطار النظري.....
14.....	المبحث الأول: التمكين الإداري.....
24.....	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.....
43.....	ثانياً: الدراسات السابقة.....
43.....	دراسات متعلقة بمفهوم التمكين الإداري.....



46	دراسات متعلقة بمفهوم مبادئ إدارة الجودة .....
50	تعقيب على الدراسات السابقة.....
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>	
57	منهجية الدراسة وإجراءاتها .....
57	منهج الدراسة .....
57	مجتمع الدراسة .....
57	عينة الدراسة .....
59	أدوات الدراسة .....
64	متغيرات الدراسة .....
64	المعالجة الإحصائية .....
65	مفتاح التصحيح .....
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>عرض نتائج الدراسة</b>	
68	عرض نتائج الدراسة وتحليلها .....
68	نتائج أسئلة الدراسة .....
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها</b>	
101	نتائج الدراسة .....
101	مناقشة النتائج .....
108	مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.....
112	التوصيات .....
112	المقترحات .....
<b>المصادر والمراجع</b>	
113	أولاً: المراجع العربية .....
121	ثانياً: المراجع الأجنبية .....
123	ثالثاً: مراجع إلكترونية .....
<b>الملاحق</b>	
126	الملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولية.....
132	الملحق (ب): الاستبانة بصورتها النهائية .....
138	الملحق (ت): قائمة أسماء المحكمين .....



## فهرست الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 1:	خصائص المبحوثين الديمغرافية	58
جدول 2:	معاملات الارتباط بيرسون لفرقات مقياس التمكن الإداري ومجالاته	60
جدول 3:	معاملات الثبات لمقياس التمكن الإداري ومجالاته	61
جدول 4:	معاملات الارتباط بيرسون لفرقات مقياس إدارة الجودة الشاملة ومجالاته	62
جدول 5:	معاملات الثبات لمقياس إدارة الجودة الشاملة ومجالاته	64
جدول 6:	مفتاح التصحيح	66
جدول 7:	الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات الدراسة المتعلقة بمستوى التمكن الإداري لدى الإداريين في جامعتي الخليل و البوليتكنك	68
جدول 8:	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفرقات مجال تفويض الصلاحيات	69
جدول 9:	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفرقات مجال بناء الفريق	70
جدول 10:	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفرقات مجال التأثير	71
جدول 11:	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفرقات مجال تحفيز العاملين	72
جدول 12:	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفرقات مجال التدريب والتعلم	73
جدول 13:	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفرقات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات	74
جدول 14:	الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات الدراسة المتعلقة بدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل و البوليتكنك	76
جدول 15:	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفرقات مجال جودة الإدارة الجماعية	77
جدول 16:	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفرقات مجال جودة النظم والتشريعات واللوائح الجماعية	78
جدول 17:	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفرقات مجال التخطيط الاستراتيجي	80
جدول 18:	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفرقات مجال اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع	81
جدول 19:	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفرقات مجال جودة التحسين المستمر	83
جدول 20:	مصنوفة معامل الارتباط بيرسون بين التمكن الإداري ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل و البوليتكنك	85
جدول 21:	نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل و البوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجنس	88

جدول 22: نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل و البوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي ..... 90
جدول 23: نتائج اختبار توكي (TUKEY) للمقارنات الثنائية البعدية مقابل مجالات الدراسة التي تبين عندها وجود فروق حسب متغير سنوات الخدمة. .... 94
جدول 24: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الإداريين في جامعتي الخليل و البوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب متغير سنوات الخدمة. .... 95
جدول 25: نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل و البوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجامعة. .... 97

## فهرست الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
125	..... الاستبانة بصورتها الأولى	الملحق (أ):
131	..... الاستبانة بصورتها النهائية	الملحق (ب):
137	..... قائمة أسماء المحكمين	الملحق (ت):
138	..... كتاب تسهيل المهمة	الملحق (ث):

التَمَكِينُ الإِدَارِيُّ وَعِلَاقَتُهُ بِمَبَادِي إِدَارَةِ الْجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ لَدَى الإِدَارِيِّينَ فِي جَامِعَتِي الخَلِيلِ  
والبوليتكنك

**Administrative Empowerment and Its Relation to The Principles of Total  
Quality Management among Administrators at Hebron and Polytechnic  
Universities**

إعداد: إيمان عفيف شويكي

إشراف: د. إبراهيم أبو عقيل

2022/2021م

**ملخّص الدراسة**

تهدف الرسالة إلى التعرف على درجة التَمَكِينِ الإِدَارِيِّ ومعرفة مستوى تطَبِيقِ مبادئ إدارة الجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ، والعلاقة بين التَمَكِينِ الإِدَارِيِّ ومبادئ إدارة الجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ في جامعتي الخليل والبوليتكنك. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تمّ أخذ عينة عشوائية مكونة من (113) موظفاً وموظفةً من أصل (565) موظفاً و موظفةً من الإداريين، وتمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الدراسة على بيانات سلاسل زمنية للفترة (2011-2022).

أظهرت نتائج الدراسة أنّ المؤسسة التي تمارس العمل في جوّ تسوده العلاقات الإنسانية والعمل الجماعيّ أنّها أكثر إنتاجاً من غيرها من المؤسسات التي يسود فيها النمط الإداري الديكتاتوري التقليدي القائم على اتخاذ القائد وحده للقرارات وعلى جميع العاملين الانصياع لأوامره دون نقاش ، وكما بينت الدراسة أهمية التَمَكِينِ الإِدَارِيِّ الذي يسعى إلى تحفيز العاملين وتشجيعهم للعمل بطريقة فعالة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تساعد على تطوير أدائهم الوظيفي الذي يؤدي دوراً حاسماً في ترسيخ مبادئ إدارة الجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ التي تعمل معاً كنظام متكامل. توصلت الدراسة الى أنّ درجة التَمَكِينِ الإِدَارِيِّ عند الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.53) انحراف معياري (0.57)،

وأنّ درجة تطّيق مبادئ إدارة الجّودة الشّاملة لدى الإداريين في الجامعتين مرتفعة بمتوسط حسابيّ مقداره (3.41) انحراف معياريّ (0.66)، وأنّ هناك علاقة طّردية بين التّمكّن الإداريّ ومبادئ إدارة الجّودة الشّاملة. وفي النهاية أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات التي توضح العلاقة بين مفهومي التّمكّن الإداريّ وإدارة الجّودة الشّاملة في المجال الجامعي، وبضرورة قيام إدارة الجامعات بالحفاظ على مستوى تفويض الصّلاحيّات للمستويات الإداريّة، والعمل على نشر مفهوم التّمكّن في المؤسسات التعليمية في محافظة الخليل بشكل خاصّ وفي فلسطين بشكل عام، لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وضرورة ممارسة التّمكّن الإداريّ من قبل العاملين بكافة أبعاده، ممّا يساعد في نجاح تطّيق إدارة الجّودة الشّاملة.

الكلمات المفتاحية: التّمكّن الإداريّ، إدارة الجّودة الشّاملة، جامعتا الخليل و البوليتكنك.

## **Abstract:**

Administrative Empowerment and Its Relation to The Principles of Total Quality Management among Administrators at Hebron and Polytechnic Universities Prepared by: Eman Afef Shweiky

Supervision: Dr. Ibrahim Abu Aqil

2022/2021AD

The thesis aims to identify the level of administrative empowerment and to know the degree of application of the principles of total quality management, also the relationship between administrative empowerment and the principles of total quality management in Hebron and Polytechnic Universities. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, a questionnaire was applied on (113) out of (565) employees from the administrative staff, the descriptive correlative approach was used, and the study relied on time series data for the period (2011-2022).

The descriptive correlational approach, and the study relied on time series data of the period (2011-2022).

The results of the study indicated that the institution that works in light of the human relations and teamwork is more productive than other institutions in which the traditional dictatorial administrative style prevails based on the leader taking decisions by himself and all employees obeying his orders without discussion, and the study also demonstrated the importance of administrative empowerment that seeks to motivate and encourage employees to work effectively and involve them in making decisions which help in developing their job performance. This plays a crucial role in consolidating the principles of total quality management that work together as an integrated system. The study concluded that the level of administrative empowerment among administrators at Hebron and Polytechnic Universities is high, with an arithmetic mean of (3.53) and a standard deviation of (0.57), and that the degree of applying the principles of total quality management among administrators in the two universities is also high, with an arithmetic mean of (3.41) and a standard deviation of (0.66). And that there is a direct relationship between administrative empowerment and the principles of total quality management. In the end, the study recommended conducting more studies that clarify the relationship between the concepts of administrative empowerment and total quality management in the university field, and the necessity for university management to maintain the level of delegation of powers to administrative levels, and work to spread the empowerment concept in educational institutions in Hebron Governorate in particular, and in Palestine in general because of its great importance in achieving the institution's objectives, and the need to implement administrative empowerment by employees in all its dimensions, which helps in the success of the application of total quality management.

**key words: Administrative Empowerment, Total Quality Management, Hebron and Polytechnic Universities.**



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

➤ المقدمة.

➤ مشكلة الدراسة وأسئلتها.

➤ فرضيات الدراسة.

➤ أهداف الدراسة.

➤ أهمية الدراسة.

➤ حدود الدراسة.

➤ مصطلحات الدراسة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

تتواكب التطورات في العالم في شتى نواحي الحياة، وتتسارع الحاجة الى التجديد والتغيير بما يتناسب مع حجم المعوقات والتحديات المفروضة نتيجة هذه التطورات، ونرى في العقود الأخيرة تقدماً واضحاً في النواحي العلمية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، هذا ما ينعكس على المنظمات والمؤسسات العالمية بشكل عام والمؤسسات التعليمية والتربوية بشكل خاص وقد اعتبرت الكوادر البشرية المحرك الرئيس للمؤسسات والمنظمات المختلفة ومع توسع نمو هذه المؤسسات المختلفة وخاصة التعليمية منها، وارتفاع مستوى التعليم والثقافة برز الاحتياج إلى وجود كوادر بشرية متخصصة مؤهلة تتعاون فيما بينها من اجل القدرة على مجارة التغييرات والتطورات، وتقديم مخرجات عالية الاتقان؛ لذا لا بدّ للمجتمعات أن تقوم على إدارة حديثة تتضمن قادةً وعاملين متعاونين من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بالشكل المطلوب.

وحيثما وجدت المنظمات باختلاف أنواعها وأهدافها وجدت الحاجة إلى إدارة متعاونة وقادة متعاونين ماهرين، ومتمكّنين للتعامل والتواصل مع كافة الأطراف. والفاحص للأنظمة الحديثة يرى أن التحدي يكمن في إيجاد كادرٍ بشريّ يَسْمُو الى النهوض بالمجتمعات المختلفة. وتعدّ مجتمعاتنا العربية، وبخاصة في الدول النامية بحاجة إلى توافر طواقم متعاونة ومبدعة، حيث يترتبُ عليها مواكبة الضغوطات الناتجة عن المنافسة وتحملها زيادة المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها.

وتحظى عمليات الإصلاح في قطاع التعليم العالي برعاية خاصة؛ إذ يشهد قطاع التعليم العالي اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم، وعلى كافة المستويات، وذلك لما له من اسهام كبير في تطوير المجتمع والنهوض به نحو الأفضل؛ لمواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات الإنسانية، وبخاصة الحاجة الى الكوادر الفنية المؤهلة علمياً وعملياً، ومن خلال إعداد القيادات للمستقبل وبمختلف المجالات (الكرعاوي،2016).

ومن هنا برز مفهوم التمكين في السنوات الأخيرة باعتباره مفهوماً حديثاً، عرفه الكبيسي (2004) على أنه توسيع صلاحيات واثراء كمية المعلومات التي تعطى للعاملين وزيادة الاهتمام بهم، إضافة الى توسيع فرص المبادرة والمبادرة في مواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم من خلال اتخاذ القرارات. وهذا ما يعزز فكرة منح المرؤوسين حق المشاركة في اتخاذ القرار، أو اللامركزية في اتخاذ القرار، وهذا ما يوطد العلاقات والتعاون والمشاركة يعطى شعور بالرضا الوظيفي لدى الأفراد، على العكس من الانحياز للمدراء وحدهم في حق التصرف، وهذا في أية مؤسسة له انعكاسات سلبية تحد من التغيير والتطور، كما يدخل المؤسسة في حالة من الجمود.

أن إعطاء هذه الفرصة الثمينة للعاملين وتزويدهم بالمعلومات، والحق باتخاذ القرارات، كما يؤدي الى شعورهم بواجبهم تجاه مؤسساتهم، وزيادة حس المسؤولية لديهم، كما يؤدي الى زيادة دافعية مهارات العاملين وتمييزهم، كما أن هذه الشمولية في جميع الجوانب تؤدي الى بناء جودة شاملة في المؤسسة، ولأن للعاملين دوراً كبيراً في تنفيذ الأفكار والخطط والعمليات داخل هذه المؤسسات يرى البعض أنهم يفقدون إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة، التي ترتبط بالتمكين الإداري، بحيث يؤثر على نجاحها أو فشلها(فيصل،2020).

ونتيجة التغيرات والتطورات التي تحدث في العالم أصبحت الشركات تسعى إلى مواكبة كل ما هو جديد لتقديم ما يليق بمستقبل مشرفٍ من الرقي والتقدم من خلال الاستعانة بفكرة إدارة الجودة الشاملة، وبخاصة في المؤسسات التعليمية التي تطمح بنجاح مستمر، كونها تُعتبر عمود المجتمع ومستقبله الثمين.

وتُعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث الأساليب التي ظهرت في ميدان الإدارة التعليمية بعد أن أثبتت نجاحها في مجالات أخرى، وفي التعليم تعد الجودة من أهم الأساليب والوسائل الناجحة في تطوير بنية النظام التعليمي وتحديثه وتحسينه بعناصره البشرية والمادية، بل أصبحت الجودة ضرورة ملحة وخياراً استراتيجياً تُمليه طبيعة التعليم وظروفه في الوقت الحاضر (طُيوب ودرويش وحسين، 2011).

فكأنتِ الولادة الأولى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على أيدي سيوارت وكروسبي الأمريكيين اللذين وضعوا الركائز الأساسية في مجال إدارة الجودة الشاملة، فقد عمل سيوارت على وضع بعض عناصر إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة الى توضيحه أنها تتحقق من خلال عاملين: التفكير بشكل موضوعي، والعمل من خلاله والشعور نتيجة لهذه الموضوعية، في المقابل قدم كروسبي فلسفة الجودة الشاملة من خلال عدة معايير، تَمثلت في: التكيف مع متطلبات الجودة، والوقاية من الأخطاء وضمان منعها، وقياس الجودة من خلال الكلفة (حطّابي، 2019).

وعند استخدام الإدارة التعليمية إدارة الجودة الشاملة بطريقة منهجية، وميسرة، ومنظمة، ومستمرة؛ فإنّ هذا يساعد في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسات التعليمية، لأنّ أساليبها ومبادئها، وأدواتها، وإجراءاتها تُؤكّد على توفير البيانات حول جوانب العمل ومجالاته المتنوعة، ومن ثمّ تفسيرها وتحليلها لاتخاذ القرار الأفضل من أجل تطوير الأداء التعليمي وتحسينه ( Atieno, Patrick, and Ogweno, ) (2014).

ومن هنا يرى شاكر، وشهاب، وعباس (2020) أنّ الترابط بين التمكن الإداري وإدارة الجودة الشاملة يأتي من خلال العلاقة المبنية على أساس إشراك العاملين في العملية الإدارية، وإعطائهم الثقة اللازمة في عملية اتخاذ القرار، وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم الذي ينعكس على تحسين أدائهم، إضافة إلى تحقيق توقعاتٍ تفوق المتوقَّع من خلال ما تخلق مشاركتهم من مواهبٍ إبداعيةٍ وابتكاريةٍ، وبالتالي تعزيز جودة العمل في المؤسسات، ومنها المؤسسات التعليمية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يُسلطُ الضوء حديثاً على مفهوم (الإنسانية) في العمل الإداري، ويظهر أنّ المؤسسة التي تمارس العمل في ظلّ العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي هي أكثر إنتاجاً من غيرها من المؤسسات التي يسود فيها النمط الإداري التسلطي التقليدي القائم على اتخاذ القائد وحده للقرارات، وما على جميع العاملين الإلتصاع لأوامره بدون طرح أي نوع من أنواع النقاش، ومن أحدث أشكال العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم العالي، وخاصة في الجامعات هو ما يُعرف بالتمكن الإداري الذي يُعرف أنّه تحفيز العاملين وتشجيعهم للعمل بطريقةٍ فعالةٍ وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والقيام بنشاطات تساعد على تطوير أدائهم الوظيفي، وعليه تُعتبر المؤسسات التعليمية، وبخاصة الجامعات الفلسطينية في مجتمعتنا أحوج ما يكون للتمكن الإداري، فهو يمنح العامل صلاحيةً وحريةً أكبر في ممارسة مهنته، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت هذا المفهوم، إلا أنّه تمّ إهمال علاقته الوثيقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تُعبر عن نظام يُحقّق احتياجات المؤسسة، وإعطاء صلاحيات أكثر للموظفين تساعد في اتخاذ القرارات، والتأكيد على التحسين المستمرّ للعملية التربوية.

ومن هنا تتبّع أهمية توفّر دراساتٍ تربط بين هذين المفهومين نظراً لشحّ الأبحاث التي أُلقت الضوء على هذه العلاقة في ظلّ التعاون، وإتاحة المشاركة وحسن الاستماع، واتخاذ قراراتٍ جماعيةٍ غالباً

ما تكون أصوبَ من القرار الفرديّ، وسيادة جوِّ وروحٍ إيجابيّةٍ نابغةٍ من قناعة العاملين للممارسات المتاحة لهم، كمدخل حديث تلجأ إليه الجامعات لتحفيز الجهود للارتقاء بأسمى الأهداف. بناءً على ما سبق تَمَثَّلَت مشكلة الدراسة بمعرفة العلاقة الارتباطية بين التَمَكِّيْن الإداريِّ وإدارة الجَودة الشَّاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل و بوليتكنك فلسطين.

ونتيجة اطلاع الباحثة في الدراسة والبحث والتقصي حول مفهومي (التَمَكِّيْن الإداريِّ وإدارة الجَودة الشَّاملة في جامعات محافظة الخليل، ارتأت الباحثة دراسة هذين المفهومين، وبيان العلاقة بينهما، وبيان واقع فعالية كلٍ منهما في جامعات محافظة الخليل، ومن هنا تَمَحَّورت مشكلة الدراسة في السَّؤال الرئيس الآتي: "التَمَكِّيْن الإداريِّ وعلاقته بمبادئ إدارة الجَودة الشَّاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك؟"

وينفرد عن السَّؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى التَمَكِّيْن الإداريِّ لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك ؟
2. ما درجة مبادئ إدارة الجَودة الشَّاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك ؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية بين التَمَكِّيْن الإداريِّ ومبادئ إدارة الجَودة الشَّاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك ؟
4. هل هناك فروقٌ دالة إحصائيًا في متوسطات درجات الإداريين على التَمَكِّيْن الإداريِّ ومبادئ إدارة الجَودة الشَّاملة في جامعتي الخليل والبوليتكنك تُعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، الجامعة)؟

**فرضيات الدراسة:**

أُنبثق عن سؤال الدراسة الرابع الفرضيات الصِّفريّة الآتية:

1. لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير الجنس.
2. لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
3. لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
4. لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير الجامعة.

### أهداف الدراسة:

بناءً على ما تقدم، تم صياغة أهداف الدراسة كما يلي:

1. معرفة مستوى التمكن الإداري في جامعتي الخليل والبوليتكنك.
2. معرفة درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل والبوليتكنك .
3. معرفة أن كان هناك فروق بين متوسطات استجابات دالة احصائيا في التمكن الإداري ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجامعة).

4. معرفة قوة العلاقة الارتباطية بين التمكن الإداري ومبادئ إدارة الجودة في جامعتي الخليل والبوليتكنك.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الأهمية النظرية والتطبيقية:

### الأهمية النظرية:

- الإسهام بالتوعية بمفهوم التمكن الإداري وهو أسلوب إداري فعال ومهم جداً.
- الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة بشكل عام هو مفهوم حديث في الميدان التربوي.
- تُحفّز هذه الدراسة الباحثين على إجراء دراسات متشابهة في هذا المجال في قطاعات مختلفة في الميدان الإداري.
- تُستكشف علاقة التمكن الإداري بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك، وما ستضيفه نتائج هذه الدراسة من معلومات ميدانية جديدة إلى المعرفة الإنسانية حول هذا الموضوع.

### الأهمية التطبيقية:

- إثراء الميدان الإداري التعليمي وتحقيق الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بالمؤسسة التربوية (العاملين فيها، الطلاب، التجهيزات والبنى التحتية، والبيئة الفيزيائية، والمناهج).
- محاولة الحد من استخدام الطرق التقليدية في الإدارات الجماعية، وإخضاعها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.



- تُفيد نتائج هذه الدراسة الجامعات الفلسطينية في إعداد برامج تدريبية خاصة بالجودة الشاملة للنهوض بمستوى العملية الإدارية والتربوية.
- الكشف عن واقع استخدام التمكن الإداري ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يعطي ضبطاً وتطويراً نحو الإبداع والتّميّز في الميدان الإداري الجامعي، ولعلّ أكبر مستفيد من نتائج هذه الدراسة هم الإداريون بشكل خاص، والجامعات والدولة بشكل عام.

### حُدود الدراسة:

تمتّت حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي 2022/2021.
- الحدود المكانية: جامعتا الخليل وبوليتكنك فلسطين.
- الحدود البشرية: الإداريون في جامعتي الخليل والبوليتكنك.
- الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على مفهومين أساسيين، هما: التمكن الإداري ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل و البوليتكنك.

## مصطلحات الدراسة ومفاهيمها:

### التَمَكِّين الإداري:

يُعرفه أفندي (2003، ص11) على أنه "عملية إعطاء الأفراد سلطَةً أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على استخدام القرار".

وتعرفه الحربي (2021، ص78) إجرائياً أنه "الحرية الممنوحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في استخدام الأساليب والوسائل التي يمارسون بها تسيير أمور الأقسام الأكاديمية إدارياً ومالياً وفق تصوّراتهم الخاصة وما يرونه مناسباً، بما لا يتعارض مع الأهداف العامة للقسم، ولا يتجاوز الصلاحيات الممنوحة لهم نظماً".

وتُعرف الباحثة التَمَكِّين الإداري إجرائياً أنه: "الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس التَمَكِّين الإداري المُعد لتحقيق أهداف الدراسة". وتعرفه أيضاً أنه: "استراتيجية تنظيمية تبنى على أساس منح العاملين الصلاحية الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم".

### الجودة الشاملة:

يعرفها عليمات (2004، ص8) على أنها "مجموعة من الميزات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة من مُدخلات، وعمليات، ومخرجات لتحقيق حاجات العاملين، ورغباتهم، ومتطلباتهم داخل المؤسسة والمجتمع المحلي".

وتُعرف الباحثة الجودة الشاملة أنها: "فلسفة إدارية متكاملة تشمل جميع العمليات في المؤسسة، و يتم من خلالها تحقيق توقعات العملاء والمجتمع و المؤسسة، وتعمل على تحديد مواضع الخلل ومعوقات الفشل

أولاً، ومن ثمّ القيام بالعمل وبالشكل صحّيح من أول خطوة، مع الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسّن الأداء".

### إدارة الجودة الشاملة:

يُعرف بالي (Bailey, 2011:7) إدارة الجودة الشاملة على أنّها "منظومة من المفاهيم والأساليب الإدارية والإحصائية والتكنولوجية لتحقيق أهداف الجودة في جميع أنحاء المنظمة".

وتعرف الحربي (2012، ص24) مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أنّها "مجموعة من المواصفات التي تُؤسّس للمتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات المختلفة، وتعمل على مساعدة الإدارة في قياس النتائج الفعلية على أساسها، سواء كان ذلك في أثناء مرحلة التطبيق أم بعدها".

وكذلك تعرف على أنّها "مجموعة من الشروط والمواصفات التي يتمّ في ضوئها قياس الأداء لأمناء الكليات لتطويره وتجويده" (غالبا، 2020 ص88).

وتُعرفها الباحثة إجرائياً: "الدرجات التي تحصل عليها الطواقم الإدارية على الفقرات الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة".

وتُعرف الباحثة (الإداريين) أنّهم "أي فرد له يد في اتخاذ قرارات إدارية أو عمل إداري، سواء كان من أعضاء الهيئة التدريسية، أو موظّف في أقسام الجامعة كقسم دائرة الجودة الأخرى كالتسجيل، أو السكرتارية، أو المالية، أو العمداء، ورؤساء الأقسام".

**جامعة الخليل:** هي أول مؤسسة للتعليم العالي في فلسطين، وهي جامعة عامة مستقلة، نشأت في عام 1971م، واليوم تضمّ جامعة الخليل أكثر من 5500 طالباً وطالبة في تسع كليات، تقدم تخصصات

متنوعة، وفيها ثَمانيّ كليات وبرامج لدرجة الماجستير في مجالات علمية وإدارية وشرعية، وتطوّر البرامج الأكاديمية في مجالات العلوم والتكنولوجيا. تتلخّص أهداف الجامعة ورسالتها في توفير البيئة الجماعية الحيوية للأكفاء من أبناء الشعب الفلسطينيّ الراغبين في الإفادة من برامجها الأكاديمية، وخدماتها الثقافية، والاجتماعية، والفنية، لكي لا يُحرَم أيّ منهم لأسباب قاهرة. وتقع جامعة الخليل شمال غرب المدينة في منطقة تُسمّى (بئر المحجر) وتبلغ مساحة الجامعة وملحقاتها مائةً واثنى عشر دونماً، وتضمّ عدة مباني، مجموع مساحتها 52 ألف مترٍ مربعٍ تستخدم لأغراض الجامعة، وهناك عدّة مرافق تابعة للجامعة تقع خارج الحرم الجامعيّ (صفحة جامعة الخليل، 2022).

**جامعة بوليتكنك فلسطين** هي جامعة فلسطينية عامة تلتزم بقوانين وزارة التعليم العالي والبحث العلميّ الفلسطينية في مدينة الخليل، نشأت في عام 1978 بمبادرة من رابطة الجامعيين لمحافظة الخليل ككّية فنية هندسية، تَمَنح درجة الدبلوم، وتطوّرت عبر مسيرتها الطويلة لتَمَنح درجة البكالوريوس في بعض البرامج الهندسية في عام 1991. تحولت إلى جامعة في عام 1999 بأربع كليات، تَمَنح درجات الدبلوم والبكالوريوس في العديد من البرامج الأكاديمية، وتماشياً مع حاجة المجتمع فقد بدأت بطرح برامج ماجستير في العام 2006، ثمّ درجة الدكتوراه في العام 2018.

تكمن رسالة الجامعة في تلبية متطلّبات المجتمع المحليّ والعالميّ من خلال طرّح التخصّصات العلمية المختلفة وتلبية حاجاته في المجالات العلمية والتكنولوجية الحديثة والإنسانية، لرفد السوق بالكوادر المتخصصة القادرة على إحداث تغييرٍ إيجابيٍّ في التنمية البشرية والبيئية والنمو الاقتصاديّ. (صفحة جامعة بوليتكنك فلسطين، 2022).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

### والدراسات السابقة

## الفصلُ الثاني

### أولاً: الإطارُ النظريُّ

يتناول هذا الفصل مفهوم التَمَكِّيْن الإداريِّ، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده، وكذلك المعوقات التي تحول دون تحقيق التَمَكِّيْن الإداريِّ، ثمَّ عرض مفهوم الجودة الشاملة، وأهميتها وأهدافها، وأبعادها، وكذا المعوقات في تحقيق الجودة الشاملة. وكذلك التطرّق إلى الدراسات العربية و الأجنبية ذات العلاقة بمتغيري الدراسة التَمَكِّيْن الإداريِّ و مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الأول: التَمَكِّيْن الإداريِّ:

التَمَكِّيْن لغةً: "من مَكَّنَ، والتَمَكَّن من الشيء الاقتدار عليه أي الإعانة عليه" (قلعجي وقنبيبي، ص46).

### مفهوم التَمَكِّيْن الإداريِّ:

يشهدُ العالمُ حالةً من التطوُّر والتغيُّر المستمرِّ، وخاصةً في الأساليب الإداريَّة التي تنتهجها المؤسسات التربوية، ومن هنا يجب على المؤسسات التربوية، أن تُعيدَ النظرَ في أساليبها الإداريَّة التقليدية القديمة، وأنَّ تواكبَ ديناميكية العصر السريع، وأنَّ تجتهد للحاق بركب التقدم، ومطابقة المواصفات العالميَّة ما استطاعت إلى ذلك سبيلاً، ويُعتبر مفهوم التَمَكِّيْن الإداريِّ من المفاهيم الإداريَّة الحديثة؛ فبالعاملين تنهض المؤسسات التربوية والجامعات، حيث أنَّهم هم المعنيون، بتطبيق الخطط الاستراتيجية، وهم المكلفون بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسات التربوية وغيرها (Bennis،2001).

ومن هنا أطلق علماء الإدارة والباحثون تعريفاتٍ متنوعةً متعددةً حول مفهوم التَمَكِّيْن الإداريِّ، فمنها أنَّه "يساعد في رفع قدرة الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه، وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي

من التّمكن توفير الظروف للسّماح لجميع الموظّفين أن يُسهموا بأقصى طّاقاتهم في الجهودِ للتحسين المستمرّ، وبالتالي فإنّ مصطلح (التّمكن) يتضمّن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإداريّة الأخرى" (عفّانة، 2013، ص310).

ويُعدّ التّمكن الإداريّ استراتيجيةً من الاستراتيجيات الإداريّة الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات التربويّة لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال تفجير الطّاقات الكامنة من المواهب والقدرات على المستوى الفكريّ، وخلق نوع من التكامل بين حاجات الأفراد، وبين رؤية المؤسسة وأهدافها، وأنّ المنظّمة هي حجر الأساس والركن الأصيل في تحقيق التّمكن الإداريّ، وذلك بما توفّره من مستلزمات وموارد ودعم تكون نتيجته تخريج موظّفين مُمكنين، وهو ما يجعل الموظّف يشعر بالانتماء والولاء، وبناءً عليه يتحمّل مسؤولية اتخاذ القرار ونتائجه (المعاني وعريقات، 2011).

والتّمكن الإداريّ هو استراتيجية إدارية حديثة تساعد في إطلاق حريّة الموظّف من الناحية الذهنيّة الإدراكية حتّى تتوافر له الثقة بالنفس، وبما يمتلك من قدراتٍ، ومهاراتٍ ومواهبٍ تساعده في اتخاذ قرارته واختيار نتائجها، وتحمل مسؤولياته (Randolph and Sashkin، 2002).

وهو مساعدة العاملين من التخلّص من القيود والتحكّات الإداريّة التقليديّة التي لا تنفع في إثراء المؤسسات، ولا تقدّمها، والعمل على تشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسته في المشاركة والمبادرة، واتخاذ القرار ونشر روح الابتكار والابداع لاستخراج المواهب الكامنة لدى كلّ موظّف حسب كلّ نشاطٍ يمارس داخل المؤسسات التربويّة والجامعات وغيرها (Goetsch & Davis 2006).

ويرى بروكي (2018) أنّ التّمكن الإداريّ عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشّخصيّ ومسؤولية أنجازه، واتخاذ القرارات في مجاله، ومعالجة المشكلات التي تواجههم، وحلّها في إطار المسؤولية المحاطة بهم، والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإداريّة العليا، فضلاً عن حريّة التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل.

وترى الباحثة أن التمكن الإداري يتمثل في مشاركة العاملين بكل ما تحمله كلمة (مشاركة) من معنى، كالمشاركة في القرارات، ومشاركة في تحديد السياسات وإبداء الآراء، ومشاركة في وضع الخطة الإستراتيجية، وكذلك كيفية تحقيقها، لذا يُحَبِّذُ على مسئولية القرار في المؤسسات التربوية والجامعات أن يعوا أهمية "مشاركة للعاملين حتى يشعروا بالولاء والانتماء، وذلك يساعد على إخراج الطاقات المكنونة بداخلهم من المهارات والقدرات، كما تعمل المؤسسات على تأهيلهم من أجل تمكينهم إدارياً، ويكون ذلك التأهيل بمنحهم برامج تدريبية وتعليمية تواكب تطور العصر التكنولوجي.

### أهداف التمكن الإداري:

تعدُّ أهداف التمكن الإداري هي الغاية المنشودة من تحقيق التمكن الإداري وتطبيقه في المؤسسات، حيث أن عملية التمكن الإداري تنبئ فكرتي المشاركة والتأهيل، وأشار العبدلي (2015) إلى مجموعة من أهداف التمكن الإداري، منها ما يلي:

1. جعل الأفراد داخل المؤسسة أقل اعتماداً على الإدارة في أداء أعمالهم.
2. جعل العاملين مسؤولين عن نتائج أعمالهم.
3. زيادة فرص الإبداع والابتكار.
4. تحقيق الرضا الوظيفي، والانتماء.
5. تطوير مستوى أداء العاملين في المنظمة.
6. زيادة الانتاجية.
7. تزويد القادة بالمقدرة على مواجهة المشاكل التي تواجههم.



وبالنظر في أهداف التمكن الإداري نجد أنها أهداف متعددة، ويرى كل من (اللوزي ، 2008)، و(أفندي،2003)، و(الهوري،2000) أنها تعمل على ما يلي:

1. تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
2. زيادة الاحتياجات الفردية والشخصية لتطوير جودة الحياة.
3. حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف وإلى متغيرات الطارئة.
4. الحد من التكاليف وسرعة اتخاذ القرارات.
5. متطلبات السرعة الفائقة مع الدقة الكاملة.

ويضيف الدوري وصالح (2009) أن التمكن الإداري يعمل على زيادة إيرادات المؤسسات وأرباحها، والعمل على تقليل الأخطاء، وتقليص المشاكل، وجعل العاملين أكثر تحملاً لمسؤولية الأعمال واتخاذ القرار، بما يُتاح لهم من مشاركة فعالة، خلال تمكينهم إدارياً.

وتستطيع الباحثة أن تُجمل أهداف التمكن الإداري في أنها تعمل على جعل الأفراد داخل المؤسسة أقل اعتماداً على الإدارة في أداء أعمالهم، وتحد من التكاليف؛ وذلك من خلال تسريع اتخاذ القرارات الخاصة أنجاز الأعمال وبالتالي زيادة الانتاجية، تجعل العاملين مسؤولين عن سير أعمالهم، تزيد من فرص الإبداع والابتكار تقلل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، وتحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يزيد من ولائهم للمنظمة، وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمة.

#### أهمية التمكن الإداري:

يعمل التمكن على مساعدة العاملين بالمؤسسة في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يُعدّ التمكن دافعاً هاماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الابتكار وخلفه داخل المؤسسات التربوية التي تعمل على تمكين العاملين من صنع قراراتهم أنفسهم من خلال تمييز العمل الجيد، بالإضافة إلى أن التمكن

يعمل على توفير فرصة لتحسين قدرات مهارات الموظفين، وجعلهم يتحملون المسؤولية الإدارية، ويشاركون في اتخاذ القرار، وفي نجاح المؤسسات (أبو زر والتلّائي، 2018).

وقد أشارت بافبص (2018) إلى أهمية التّمكّن الإداري في المؤسسات من خلال النقاط الآتية:

1. يُعدّ التّمكّن الإداري عاملاً مهماً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة.
2. يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات الموظفين.
3. يُعدّ طريقةً جديدةً لتغيير المؤسسات للاتجاه الأكثر منافسةً، كما يجعل المؤسسات أكثر مرونةً وتكيفاً بغية اللحاق بالمنافسين، وتلبية طلبات العاملين.
4. زيادة معدلات الانتاجية عن طريق الشعور المستمرّ للأفراد بالفخر والرضا عن الوظيفة.
5. يساعد التّمكّن الإداري على نشر قيم العمل الجماعي وروح الفريق.
6. يضمن وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية.
7. يجعل المرؤوسين قادرين على تحديد النتائج الحرجة والحاسمة وحدهم.
8. يؤهل المرؤوسين إلى وظائف أعلى في مسارهم الوظيفي.
9. يدعم علاقة المديرين بمرؤوسيه، وخلق مناخٍ من الثقة لتحقيق النتائج وربطها بالأهداف.

وترى الباحثة أنّ أهمية التّمكّن الإداري تكمن في استخراج طاقات العاملين لتقديم أفضل ما لديهم، لأنّ أهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف العاملين، فالمديرون الذين يُمهّدون الطريق أمام مرؤوسيهم لتمكينهم، أنّما هم يقدمون خدمة للمؤسسة والعاملين معاً. ويؤدّي التّمكّن إلى تحقيق القدرة على الإنجاز والأداء الذي يُفضي إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين، ويسهم التّمكّن في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فاعليةً وكفاءةً.

## أبعاد التَّمَكِّيْنِ الإداريِّ:

تعددت وتتنوعت أبعاد التَّمَكِّيْنِ الإداريِّ التي تساعد على توظيف التَّمَكِّيْنِ الإداريِّ وتطبيقه بالمؤسسات، وكذلك اختلفت نظرة الباحثين إليها من حيث أهميتها وفعاليتها في تحقيق التَّمَكِّيْنِ الإداريِّ، ومنها:

**أولاً: بناء الفريق:** يُعدّ بناء الفريق من أهم الأبعاد التي تساعد على توظيف وتطبيق التَّمَكِّيْنِ الإداريِّ بالمؤسسات، وذلك للدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد الموارد بفاعلية وكفاءة؛ لأنّ الشعور المشترك بالمسؤولية يجلب معه قوة حقيقيةً ينتج عنها زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، ومن هنا فقد عرّف عبد الباقي (2004، ص 293) فرق العمل أنّها "وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين أفراد متجانسين، يجمعهم رغبة مخلصّة للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك".

وأشار اللوزي (2007، ص 133) إلى أنّ "دور فرق العمل أو بناء الفريق في تحقيق التَّمَكِّيْنِ الإداريِّ، على أنّ يكون ذلك بإعطائه كامل الصّلاحيّات حيث يرى: أنّ فرق العمل لها كامل الصّلاحيّات لإدارة نفسها بنفسها، وتحقيق أهدافها، وتحديد مواردها الماديّة، وتدريب أفرادها، وتعيين الأفراد واختيارهم أيضاً".

وبيّن الوادي (2012) أنّه لو مُنح الفريق كلّ الصّلاحيّات على أرض الواقع لكأنّ له الدور الأكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأنّ الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد تؤدي إلى كبرى استقلالية الفرد، كما تُحقّق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عند تحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق.

وتعدّ فرق العمل من أهم أبعاد التَّمَكِّيْنِ الإداريِّ، حيث يعتمد على مجموعة من الأفراد، يمتلكون مهارات وقدرات متنوعة، ويعملون مع بعضهم بعضاً في انسجام وتوافق، مما يعمل على تحقيق أهداف محددة ومشاركة (Kinicki & Williams, 2006).

**ثانياً: تحفيز العاملين:** لاشكّ في أنّ تحفيز العاملين يُعدّ من أفضل الأبعاد التي تسهم في تمكين العاملين، سواء كانّ التحفيز مادياً أم معنوياً، حيث أنّه يعمل على زيادة دافعيتهم وينمي لديهم الشعور بالرضا الوظيفي، وكذلك الانتماء والولاء للمنظمات التي يعملون بها؛ وذلك لأنّه يعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، شريطة أنّ يكون ذلك الإشباع في وقته المناسب، وأنّ يكون هناك نظام إداري لربط تلك الحوافز بنظم تقييم موضوعية للعاملين بالمؤسسات التربوية وغيرها، حتّى لا تُعطى تلك الحوافز إلا لمن يستحقّها، وبذلك تكون دافعاً قوياً وعملاً هاماً في مشاركة العاملين في برامج الجودة الشاملة. أمّا إذا صرّفت لمن لا يستحقّها كأنّت عائقاً وعترةً في طريق العاملين، إذ أنّهم يضجرون ولا يشعرون بالرضا الوظيفي، ومن ثمّ لا يشاركون في تطوير منظماتهم ولا تحسنها، ويعد هذا النوع من التحفيز هو "قوة أو شعور داخليّ يُحرك سلوك الفرد؛ لإشباع حاجاتٍ ورغباتٍ معينة" (العميان، 2002، ص 280).

أنّ التحفيز هو الشّيء المحرك للإنسان، أو ذلك الشعور الذي يجعله ينهض وينهض من أجل تحقيق الهدف، أما القريوتي (2009، ص 301) فيرى أنّ التحفيز يكون "الوسائل الماديّة والمعنويّة المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات الماديّة والمعنويّة للأفراد".

**ثالثاً: التدريب والتعلّم:** يُعدّ التدريب هو العملية التي يتمّ من خلالها إكساب العاملين مجموعة من المهارات أو بعض السلوكيات اللازمة، التي تساعدهم على تنفيذ مهامهم ومسئولياتهم الوظيفية، وتختلف عملية التدريب عن عملية التعليم، حيث أنّ عملية التعليم تعتمد على توصيل معرفة عامة عن موضوع محدد، أما عملية التدريب، فإنّها تكون وفق الاحتياجات التدريبية، والتي تنتج نتيجة لعملية تقييم الأداء التي تتمّ بالمؤسسات، وقد تعددت التعريفات وتنوعت لعلمية التدريب فقد عرفه السكارنه (2010، ص 16) أنّه عبارة عن "عملية مخطّطة ومنظمة ومستمرّة تهدف إلى تنمية مهارات الفرد وقدراته وزيادة معلوماته، وتحسين سلوكه واتجاهاته، كما يُمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية".

رابعاً: **الاتصال ومشاركة المعلومات**: ترى الملفوح (2016، ص29) أن الاتصال هو "تدفق المعلومات في استخدام الإدارات وموظفيها عبر وسائل اتصالٍ حديثةٍ تساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات عن طريق أجهزة الحاسوب، وشبكات الأنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي؛ لأنّ توفر المعلومات يُعزّز الالتزام الذاتي لدى الأفراد".

ويُعدّ عنصر الاتصال من العوامل الضرورية لانتجاح عملية التمكين الإداري في المؤسسة، فعملية الاتصال عملية مكثفة، ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر، وإنما تتم بشكل دائم. ففي المؤسسات الناجحة لا توجد حواجز بين الرئيس والمرؤوسين، ولا توجد رسميات في الخطاب؛ لأنّ نجاح التمكين يتوقف على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المحدد؛ فالإتصال بين العاملين في مؤسسة يجعلهم قادرين على تحمّل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب (البغدادي، 2013).

**خامساً: القيادة وتفويض السلطة**: يُعتبر التمكين من خلال تفويض السلطة من أهم أبعاد التمكين الإداري، حيث أنه يعتمد على أنّ يعهد الرئيس أو المدير في توزيع بعض من صلاحياته إلى بعض مرؤوسيه، مع جعل المسؤولية على عاتق الطرفين: الرئيس والمرؤوس، ويساعد تفويض السلطة في جعل الأفراد قادرين على إصدار الأحكام والقرارات، بدلاً من الجمود الإداري، وترك السلطة في أيدي قلة من الأفراد يُؤثرون السلب على نظام المؤسسات وتطویرها، كما أنّ تفويض السلطة إلى بعض الموظفين يساعدهم على تفجير الطاقات الكامنة لديهم من المواهب والقدرات والمهارات الفكرية، ويجعلهم يشعرون بالانتماء والولاء، كما أنّ ذلك يعمل على خلق جيل من المرؤوسين يصلح لقيادة المؤسسات في أي وقت من الأوقات (المعاني، وارشيدة، 2009).

أما القيادة التي يُقصد بها القدرة على التأثير في الآخرين بما يمتلكه القائد من مهارات ومواهب وقدرات، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسات التربوية، وتُعدّ عملية القيادة عملية تواصلية بين

المدير وموظفيه أو الرئيس في المنظمة ومروسيه، حيث يتم من خلالها تبادل الخبرات والمعارف والمهارات، مما يساعدهم على التعاون معاً لإنجاز المهام المنوطة بهم.

ويجب على القيادة أن تكون على وعي بفهم فن إدارة الآخرين وإدراكه، واستغلال هذه العلاقات في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى علم بديناميكية القيادة والتفاعل مع الآخرين، كما يُطلب من القيادة البُعد عن التعقيد والجمود الإداري والفكري (جيجيق، 2018).

**سادساً: التأثير:** هو شعور داخلي لدى العاملين بالمؤسسات، يصحبه تيقن وإدراك أن للعامل تأثيراً في القرارات التي تُطبق والسياسات التي تُرسم، وهنا يشعر الموظف بذاته ويزيد انتماؤه وولائه للمؤسسة، وتظهر مدى فاعلية هذا البُعد في استخراج المعلومات لدى العاملين، وكذلك استغلال القدرات والخبرات الكامنة لديهم، وليس المقصود بالتأثير هنا هو السيطرة، حيث لا مجال للسيطرة في الثقافة التمكينية للمؤسسات، وإنما العمل التشاركي والتعاوني بما يحقق أهداف المؤسسات التربوية، وعندما تكون الأهمية النسبية للوظيفة عالية وذات اعتمادية؛ فإن الفرد يشعر ويملك الدافعية نحو الإنجاز (القائوع، 2016).

وتُجمل الباحثة مبادئ التمكين الإداري حسب ما استخدمته في أداة دراستها، وهي: بناء الفريق وتحفيز العاملين، والتدريب والتعلم، ومشاركة المعلومات، والاتصال، وتفويض السلطة والتأثير.

## معوقات التَّمَكِّينِ الإداريِّ:

يرى الراحلة (2010) أنّ التَّمَكِّينِ الإداريِّ على الرغم من أهمّيته ومزاياه التي تعود على المؤسسة والعاملين والمجتمّع، إلا أنّه قد يواجه عدة مشاكل منها:

1. **مقاومة التغيير:** تعد مقاومة التغيير أصلاً طبيعياً في الإنسان في كلّ تغيير ومجاهته، وهنا يأتي

دور القيادة والإدارة العليا، وهل هي تريد تحقيق التغيير والتطوير والتَّمَكِّينِ الإداريِّ أم لا، حيث أنّ مجالس الإدارة أنّ كانت مقتنعة بعملية التَّمَكِّينِ ساعدت في عملية التغيير، وهنا يأتي فنّ التعامل مع العاملين المجابهين للتغيير؛ وذلك بتقديم استراتيجياتٍ جديدةٍ تساعدهم على التكيف مع التغيير الجديد في نطاق منطمتهم.

2. **سيكولوجية بعض القيادات النفسية:** ثمة الكثير من المديرين يريدون أنّ تكون زمام الأمور بأيديهم، فهم يخافون من نفوذ الآخرين وسيطرتهم.

3. **الخوف:** يكمن في ظهور المهارات والقدرات والخبرات الكامنة عند بعض العاملين، تؤدي الى اثبات كفاءتهم، وهو ما يشكل خطراً على بعض المديرين.

4. **النقابات:** وهي مصدر آخر للمقاومة عند بدء تطبيق عملية التَّمَكِّينِ، لأنّ العلاقات التقليدية المتضادة بين العمالة المنظمية وإدارة المنظمة تضع النقابات في موضع المتفحص والمدقق في جميع الإجراءات التي تتخذها إدارة المنظمات.

## المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

### مفهوم الجودة الشاملة:

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية، والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين الأكاديميين والإداريين الذين يُعنون بشكل خاص بتطوير الأداء الإنتاجي والخدمي وتحسينهما في مختلف المؤسسات، فهي مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة، ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في مستويات النوعية فقط، إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثنائية للموارد المتاحة من مواد أولية ومعدات ومكائن وقوى بشرية ومعلوماتية ومالية تسهم جميعاً في تحقيق هدف المؤسسة (السامرائي، 2012).

**الجودة لغةً:** أوردتها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي (جاد) ومصدرها جودة بمعنى صار جيداً، ويقال: جاد العمل فهو جيد وجاد الرجل أتى من قول أو عمل (ابن منظور، 1992: 411).

و "جاد الشيء جودة، وجودة، أي صار جيداً، وأجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله، وقد قالوا: أجودت كما قالوا: أطلّ أو طولَ شيء جيد بين الجودة والجودة، وقد جاد جودة أوجد: أتى بالجيد من القول أو الفعل، ويقال: أجاد فلان في عمله أو جودَ وجادَ عمله جودة، وجدتُ له بالمال جوداً، ورجلٌ مجوّدٌ وشاعرٌ مجوّدٌ أي مجيدٌ، وشاعر مجوّدٌ أي مجيدٌ يجيد كثيراً، أوجدته النقد: أعطيته جيداً، واستجدت الشيء، أعددته جيداً واستجاد الشيء: وجده جيداً أو طلبه جيداً" (ابو حاقّة، 2007، ص311).

**الجودة اصطلاحاً:** مجموعة من الصفات التي يميّز بها منتج معين تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم (راضي، 2006: 56).

ويوضح مسلم (2018) الجودة أنها معيار للكمال يتم الحكم عليها بمعرفة ما إذا تمّ تأدية ما عزم على توفيره للخدمة المقدمة في الوقت المحدد، والمواصفات التي تُلائم احتياجات المؤسسة، حيث يمكن



القول: أنّ الجّودة قد تحقّقت، كما أنّ الجّودة الشّاملة تشمل جميع وظائف المؤسّسة، إضافة إلى أنّها تشمل كلّ مستويات التسيير وجميع أفراد المؤسّسة.

وتعبّر إدارة الجّودة الشّاملة عن أسلوبٍ في الممارسة الإداريّة داخل المؤسّسة، بهدف الوصول إلى تحقيق النجاح، والتحسين والتنمية المستمرّة في عمليات التنظيم وتحسين عملية التعليم، وهي عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتسمّد طاقة حركتها من المعلومات التي تتّمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحوٍ إبداعيّ لتحقيق التحسّن المستمرّ للمؤسّسة (المحارمة، 2017).

وفي السّياق نفسه يوضّح راضي (2006) أنّ الجّودة الشّاملة تأخذ نهجًا أو نظامًا إداريًا شاملاً قائمًا على أساس إحداث تغييرات إيجابيّة جذرية لكلّ شيء داخل المؤسّسة، بما في ذلك الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيميّة، والمفاهيم الإداريّة، ونمط القيادة الإداريّة؛ للوصول إلى أعلى جّودة في المخرجات.

والجّودة الشّاملة: شكل تعاونيّ لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكلّ من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمرّ في الأداء والانتاجيّة، وذلك من خلال فرق العمل (عبد الكريم وحמיד، 2016).

ويضيف الصّمادي (2019) أنّ الجّودة الشّاملة هي تحويل الاحتياجات والتوقّعات الخاصّة بالطلّبة إلى خصائص تكون في الخدمة التعليميّة التربوية، تؤدّي في نهاية الأمر إلى إحداث نوع من التوافق بين تطلّعات الطّالب وخصائص الخدمات التعليميّة.

وإدارة الجّودة الشّاملة هي فلسفة إدارية معاصرة، تقوم على نظام شامل للجّودة يستلهم توقّعات العاملين (الداخليين والخارجين) يهدف فيها إلى التحسين المستمرّ للعمليات من خلال فرق عمل مُدرّبة،

وتقوم على مسؤولية تضامنية لكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد العاملين، لإشباع حاجات العاملين المشاركين وتوقعاتهم في اتخاذ القرار (عبدو، 2017).

بصورة عامة، فإن إدارة الجودة الشاملة هي الشعور العام بأهمية نُظْم تحسين الأداء، ومحور نجاح ذلك النظام هو القيادة الفاعلة والرشيّدة، ثمّ تحديد الخطّة العامة وخطّة العمليات ثمّ تحديد دور أيّ نشاطٍ من الأنشطة الشاملة، ثمّ التدريب والتعليم المستمرّان (Ozcan،2017).

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أنّ إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية مستمّرة، تسعى للوفاء بمتطلبات المستفيدين المتجدّدة، من خلال عمل تعاونيّ بناءً يشمل الإدارة والعاملين بهدف رفع الكفاءة والنوعيّة في جميع جوانب العمل الإداريّ والأكاديميّ باستغلال جميع الموارد المتاحة بشكل فعّالٍ ومرنٍ بأقلّ وقت وتكلفة.

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة

أورد عبد الرحمن (2018) مبادئ أساسيةً لإدارة الجودة الشاملة تمثّلت الآتي:

**المبدأ الأول: التخطيط الاستراتيجي:** تتبنّى إدارة الجودة الشاملة التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد الأنشطة تجاه هدف محدد. والتخطيط لإدارة الجودة الشاملة تدريجيًا يكون مشتقًا من تخطيط استراتيجية الأعمال التي يتمّ من خلالها تحديد رسالة المؤسسة التربوية وأهدافها الإستراتيجية والوسائل لتحقيق تلك الأهداف.

**المبدأ الثاني: التزام الإدارة العليا:** التزام العاملين بكافة ما يتوجّب عليهم من معرفة، واستعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديد، والمركّزة على الرقابة الذاتية للعمل؛ وذلك من خلال الالتزام بكافة ما يتطلّب لنجاح العمل على كافة المستويات.

**المبدأ الثالث: التركيز على المستفيد:** أنّ معيار النجاح في أيّ مؤسسة هو الرضا عن ما يتمّ تقديمه للعملية التعليميّة من أجل تحقيق أهدافها، ويتمّ ذلك من خلال إكساب الطّلبة أكبر قدرٍ ممكن من المهارات التعلّميّة، وتقديم أفضل الخدمات، وتهيئة الفرص المناسبة لأفضل مستوى من التعلّم.

**المبدأ الرابع: التحسين المستمرّ والتميّز:** هو أحد السمّات المميّزة لإدارة الجودة الشاملة بتأكيده على التطوير المستمرّ في كافة عمليات المؤسسة التربوية، فضلاً عن قدرته على التخلّص من الأخطاء والعيوب أولاً بأول، وكذلك معالجة المشاكل الواحدة تلو الأخرى. كلّ ذلك يتمّ عن طريق التحسين المستمرّ الذي يتطلّب التجديد المتواصل للمعلومات والمعارف والخبرات والمهارات بهدف التوصل إلى سعادة المستفيدين ورضاهم.

**المبدأ الخامس: التركيز على العمليات:** تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوى العمل حول عملية تقليل فرص الضياع الذي ينعكس على العملية الإداريّة بشكلٍ إيجابي، ويجعلها مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات المتعلّمين في البيئة التعليميّة إلى متغيّرة، وبالتالي يحقّق للمؤسسة زيادةً في فرص التعلّم والارتقاء بمستوى الجودة، وهو الشّيء الذي تعمل من أجله كافة المؤسسات التعليميّة.

**المبدأ السادس: التعليم والتدريب:** يجب على المؤسسة التربوية توفير التدريب الملائم للجميع، كلّ في تخصصّه، وأنّ يكون التدريب بصورة مستمرّة فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابلية المتدريين في أداء وظائفهم.

**المبدأ السابع: المشاركة وتفويض الصلاحيّة:** أنّ نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة العاملين في المؤسسة مع الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، وتنفيذ الأعمال، ممّا يجعل الأفراد يحسّون بأهميّتهم ومساهماتهم في تنفيذ الأعمال واتّجاحها.

وقد اضاف حروش (2018) إلى المبادئ السابقة ما يلي:

**الإسناد والدعم:** أن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة؛ إذ تضع كل مؤسسة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمؤسسة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج، فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

**اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** يُمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد، وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

وترى الباحثة أن مبادئ الجودة الشاملة تمثلت بمجموعة من المعايير التي تُحقق أعلى مستوى من التعلم في المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال التزام الإدارة العليا بالخطط الاستراتيجية التي تركز على الطلبة من أجل التحسين المستمر، والتّميّز في العمليات الإدارية؛ وذلك من خلال تعليم العاملين وتدريبهم على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

### **أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم:**

اهتمت العديد من دول العالم بآليات متنوعة لإحداث التغيير والتطوير في مجال التعليم، وقد ركزت غالبية الدول على تحقيق نهج الجودة الشاملة في التعليم، ويأتي ذلك بسبب أهمية الجودة الشاملة، وما يترتب على تطبيقها من نواحٍ إيجابية تخدم العملية التعليمية، وتُساعد كثيرًا على تحول الفكر التعليمي إلى الأفضل، من خلال التحسين والتطور المستمر، ليس للعملية التعليمية والتربوية فحسب، بل كذلك للجانب الإداري (مسلم، 2018).

وتتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها منهج شامل ومتكامل يتمتع بالمرونة، وقابل للتغيير، كما أن التزام المؤسسة التربوية بتطبيقه يُمكنها من تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ويرفع من

درجة اهتمام الموظفين بالعمل الجماعي وروح الفريق، ويزيد من ارتباطهم بالمؤسسة التربوية، وانتمائهم إليها، كما يساعد مُدخل إدارة الجودة الشاملة في وضع استراتيجية تنافسية متكاملة لتطوير عمل المؤسسة التربوية (Abu-Salim et al, 2019).

ويمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة مع أعضاء الهيئة التدريسية في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المُخرجات، لتحقيق أهداف العملية التعليمية. ويمكن أن تُعرّف (المدخلات) على أنها المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد، سواء كانوا طلبة أو موظفين أم أعضاء هيئة تدريس.

أما (المخرجات) فهي الكوادر المتخصصة من الخريجين والمستفيدين من نظام التعليم من مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين (الذيات والذيات، 2018).

وترى الباحثة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال النظام الذي يتم إعداده من أجل تنظيم العملية التعليمية، وتحقيق أعلى مستوى من المُخرجات التعليمية التي يستفيد منها المعلم والطالب والمجتمع.

#### أهداف إدارة الجودة الشاملة:

أورد بن عودة (2017) مجموعة من الأهداف لإدارة الجودة الشاملة قام عدلها بما يتناسب والمدارس كمؤسسات تعليمية، ومنها ضبط النظام الإداري وتطويره في المدارس بتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتحديد التوصيف الوظيفي، وتطوير الهيكلية الوظيفية للمدرسة، بطريقة تُسهل العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، بعيداً عن البيروقراطية وضرورة الارتقاء بالمستوى الأكاديمي، والانتفاعي، والاجتماعي، والنفسي، والتربوي للطلاب، كونهم أحد مُخرجات النظام أهمه، ورفع مستوى الوعي لديهم اتجاه عملية التعليم وأهدافه، وتوفير فرص أفضل للتعلم الذاتي. يضاف إلى ذلك أهمية تحسين كفايات

جميع العاملين في المدرسة، من مديرين ومعلمين وغيرهم، من خلال التدريب المستمر، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بينهم، وذلك لأجل التحسين والتطوير المستمر للوصول إلى مخرجات تعليمية منافسة. والتأكيد على اعتماد الشمولية في النظرة إلى عملية التعليم بكافة جوانبها وأبعادها، وضرورة الإسهام في تنمية المجتمع المحلي ورفعته، والحصول على احترامه وتقديره، والحصول على اعترافه بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمات مختلفة للطلاب والمجتمع، ويضيف علي (2016) أن من أهداف إدارة الجودة الشاملة بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد.

وتتلخص أهداف إدارة الجودة الشاملة في الآتي (عبد الرحمن، 2018):

1. فهم حاجات العاملين و رغباتهم الحالية وتوقع رغباتهم المستقبلية والعمل على تحقيقها.
2. التخفيض المستمر في العقبات من خلال تحسين الجودة، وتقليل معدل الفاقد التعليمي.
3. تحقيق مرونة أكبر لمواجهة إلى متغيرات في احتياجات العاملين، وسوق العمل والبيئة المحيطة بالمؤسسة التربوية.
4. تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمؤسسة التربوية.

وترى الباحثة أن المؤسسات التربوية تصبوا إلى تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها، وتحقيق أعلى مستوى من المخرجات التعليمية، وكل ذلك يتم من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة الذي يتم من خلالها الالتزام بأفضل مستوى من العمل لتطوير أداء العاملين.

## فوائد تطبّق إدارة الجودة الشاملة:

يرى عبد الكريم وحמיד (2016) أنّ لتطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة فوائد جمّة، منها:

1. تحسين نوعيّة الخدمات.
  2. رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة التربوية.
  3. تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
  4. العمل على تحسين وأساليب التدريس وتطوير طرقها.
  5. زيادة ولاء العاملين وانتمائهم ورضاهم عن المؤسسة التربوية.
- وذكر سلطانة (2016) الفوائد الآتية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

1. تساعد على تشديد المؤسسات التربوية على مواكبة التغييرات في سوق العمل، ورغبات المنتفعين من الخدمة التعليميّة.
2. تقليل الأخطاء أو منع حدوثها، أو الحدّ من انتشارها داخل المؤسسة التربوية.
3. إنشاء أنظمة لتحقيق أداء جيّد في جميع مجالات عمل المدرسة أو الجامعة.
4. زيادة القدرة التنافسيّة لدى المؤسسة التعليميّة مع غيرها.
5. تحقيق زيادة الكفاءة المهنية للخريجين.
6. تحقيق مستوى أداء مرتفع لجميع العاملين في المؤسسة التعليميّة، بمن فيهم الإداريون والمدرسون والمشرفون والطلّبة، وتُنمي مهاراتهم وتزوّدهم بثقافة الجودة.
7. تحسين طرائق التدريس وتطويرها بما يستجيب لمستجدات المناهج واتجاهاتها المدنية.
8. تنمية القدرة على الإبداع لدى جميع العاملين في المؤسسة التعليميّة.
9. منح العاملين حوافر تشجيعيّة عن الجهود المميزة التي يبذلونها.

وترى الباحثة أنه من أهمّ فوائد تطّيق إدارة الجّودة الشّاملة تكمن في رفع مستوى العاملين من خلال تحسين مستوى العمل ومواكبة التّطوّرات التي تتلاءم مع احتياجات الطّلبة، في ظلّ بيئة تتسمّ بالتغير المستمرّ، ممّا يُنتج طّلبة يمتلكون أعلى مستوى من المهارات التّعليميّة، ولديهم القدرة على الإبداع والابتكار وتوظيف مهاراتهم التّعليميّة في الحياة اليومية.

### مبّرات تطّيق إدارة الجّودة:

ثمة الكثير من المبّرات التي تدفع المؤسّسات إلى تطّيق أسلوب إدارة الجّودة فيها، ومنها (حمارشة، 2018):

1. ارتباط الجّودة بالإنتاجيّة المتمثّلة في خدمات المعلومات، وهي الحصيلة النهائيّة من وجود المؤسّسات.
2. اتصاف نظام الجّودة بالشّمولية في جميع العمليات الفنيّة التي تقدّمها المؤسّسات ومراكز المعلومات.
3. عالميّة نظام الجّودة، وهي سمة من سمات عصر المعلومات.
4. عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإداريّة السائدة في تحقيق الجّودة الشّاملة.
5. نجاح تطّيق نظام الجّودة الشّاملة في العديد من المكتبات ومراكز المعلومات في الدول المتقدمة.
6. الاهتمام بالعاملين، وتطوير قدراتهم، وتدريبهم، ورفع كفاءة إنتاجيّتهم، وتنمية الشّعور بالانتماء في بيئة العمل.

وترى الباحثة أنه من أهمّ مبرّرات تطّيق إدارة الجّودة الحصول على مُخرجاتٍ تعليميّةٍ تتناسب مع تطوّرات الحياة المتجددة في ظلّ الأنظمة التكنولوجيّة التي تعمل على تسهيل العمليات الإداريّة، وتطّيقها بكلّ سهولة ويسرٍ في بيئة الأعمال الداعمة للتطّور.



## متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما لخصها (قادة، 2012) في الآتي:

- **القيادة:** تتطلب القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المؤسسة التربوية كافة، والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة، وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المؤسسة التربوية ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.
- **الالتزام:** أن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة، بما يحقق الاستفادة من مزاياها، فإذا كانت الإدارة العليا للمؤسسة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعدادهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل، ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب العاملون في الحصول عليها في الخدمات المقدمة إليهم.
- **فرق العمل:** أن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة؛ إذ تُعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين؛ لأنه مهما كان الفرد متمكناً في التنظيم؛ فإن مكانته لا تتجسد في فرديته، إنما في نجاح المؤسسة التربوية، كونها كياناً واحداً وشاملاً.
- **التصميم الفعال:** أولت إدارة الجودة الشاملة الخدمة المقدمة للعاملين اهتماماً واضحاً، لأنه يُعد الدافع القوي لبقائها على المدى البعيد، لذلك فامتلاك المؤسسة التربوية أقساماً للبحث والتطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم مخططاتها، وتحقيق رضا العاملين عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب العاملون في إيجادها في الخدمات المقدمة إليهم.

▪ **التركيز على العمليات:** الخدمات المقدمة من قبل العاملين تُعدّ سبب بناء المؤسسات وميزة تنافسية قوية، وهذا ما يؤكد أهمية دور المديرين في المؤسسات التربوية؛ إذ يتوجب على الجميع فهم الإدارة الحقيقية وإدراك أبعادها الأساسية، وذلك من خلال مدى تقبل مخرجات المؤسسة التربوية أو رفضها.

▪ **فعالية نظام الاتصالات:** من الضروري أن يتوفر نظام فعال للاتصالات باتجاهين، سواء بين الرئيس والمرؤوس، أو بين داخل المؤسسة التربوية وخارجها، وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرًا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين، وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيه بمضمونها في أقرب وقت.

وترى الباحثة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب الثقة و الالتزام من القيادة في البحث والتقصي عن مشكلات العاملين، وتنمية قدراتهم من خلال التدريب، والعمل كفريق واحد، والتركيز على العمليات من خلال التأكيد على فعالية نظام الاتصال للخروج بأفضل المخرجات.

#### معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تكمن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المشكلات التي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج الجودة، التي تقف حائلًا دون التطبيق الناجح لمعاييرها، ومن أبرز هذه المعوقات ما يأتي (دوش وشلابي، 2019):

1. معايير الحكم على الجودة ليست محسومة، فمعظم هذه المعايير تركز على مؤشرات كمية في الوقت الذي يمتاز فيه التعليم في بعض جوانبه بالنفاعلات التي يصعب قياس مدى تأثيرها.
2. الوقت الطويل الذي تحتاجه المؤسسة التعليمية حتى تصل إلى النتائج المتوقعة، ورفض البعض التغيير، والتمسك بآراء وقِيم إدارية تُعيق تنفيذ الجودة.

3. عدم الالتزام الجدي من قبل الإدارة العليا، وقد يُعزى ذلك إلى قلة التدريب والخبرة الضرورية، والفشل في تغيير فلسفة المؤسسة التربوية، أي عدم قدرة الإدارة على خلق ثقافة يتم من خلالها تشجيع الأفراد على الإسهام بأرائهم ومقترحاتهم.

4. الصراعات والصدامات الكثيرة بين الإدارة المدرسية والعاملين فيها، وبخاصة المديرين والأساتذة.

5. قصور أنظمة الرقابة داخل المؤسسات التربوية وخاصة رقابة الأساتذة وتقييمهم.

6. المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وعدم إشراك الهيئة التعليمية فيها بوجه خاص، والعاملين فيها بوجه عام.

7. غياب الفهم الكامل والواعي لمعنى القيادة في المؤسسات التربوية ودورها في تحقيق الأهداف.

كما أوضحت لعقاق (2019) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت في:

1. عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك على مستوى الأبعاد والثقافة التنظيمية (القيادة، الهياكل والنظم، التحسين المستمر، الابتكار).

2. المركزية في اتخاذ القرارات، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب المرونة والسرعة، مما يستوجب تطبيق أسلوب اللامركزية في الإدارة.

3. عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعدم قناعاتهم، أو عدم فهمهم للنظام.

4. عدم استقرار الإدارة وتغييرها الدائم.

5. التعجل في تحقيق النتائج السريعة، مما يدفع المؤسسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.

6. تعارض طرق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها مع خصوصية المؤسسة.

7. صعوبة تحديد معايير قياس جودة الخدمات.

8. التركيز على تقييم الأداء، فليست قيادة واعية تلك التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى من

خلالها كونها الإدارة السلطوية والديكتاتورية، أي إدارة بالتخويف والترهيب.

9. ندرة توفير المعلومات والبيانات على نحو سريع ودقيق من النظام.

10. اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتسق ومدخل الجودة الشاملة، مع عدم التقدير الكافي

لأهمية الموارد البشرية، والتركيز على التقليد والمحاكاة لتجارب مؤسسات غير تعليمية.

وتلخص الباحثة المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا التربوية التي

تمثلت في عدم الجدية في تطبيق المبادئ التي تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، بالإضافة إلى الصراعات

التي تدور بين المعلمين والمديرين بسبب مركزية القرار، وعدم مشاركة المعلمين في القرارات، وغياب

الفهم الكامل لتحقيق أهداف المدرسة، وغياب الرقابة الفعالة، وصعوبة تحديد معايير قياس جودة الخدمة

المقدمة.

### مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

ذكر مسلم (2018) أن تطور إدارة الجودة الشاملة مرت في المراحل الآتية:

1. **مرحلة الفحص:** فقد أنصبت هذه المرحلة على مراقبة جودة الخدمة المقدمة التي تمثلت في

المخرجات التربوية، وأن عملية الفحص كانت لمجرد ضمان سير العملية التعليمية.

2. **مرحلة المراقبة الإحصائية:** وتسمى مراقبة الجودة، وسُميت أحياناً أخرى بمرحلة ضبط الجودة،

ويُصَدُّ بها الأنشطة والأساليب التي تُستخدم لإتمام متطلبات الجودة، وتمثل مجموعة النشاطات

والتقنيات المستخدمة للقيام بمتطلبات الجودة التي من خلالها يمكن أداء أنشطة مراقبة الجودة،

وتوفير المعلومات اللازمة.

3. **مرحلة تأكيد الجودة:** وهي مرحلة أصبحت تُركّز على منع وقوع الخطأ.

4. **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** وهي مرحلة تنقل المؤسسة التربوية إلى القدرة على التنفس البناء.

وتشير الباحثة إلى أنّ تطوّر إدارة الجودة الشاملة قد مرّ في العديد من المراحل، أولها مرحلة الفحص التي يتمّ فيها مدى مطابقتها للعمليات الإدارية والتعليمية للبيئة التربوية التي يتمّ تطبيقها فيها، أما مرحلة الرقابة، فيتمّ من خلالها مراقبة الأنشطة التعليمية والعمليات الإدارية وأساليب تطبيقها بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما مرحلة تأكيد الجودة والتي يتمّ فيها منع حدوث أيّ خطأ ممكن خلال العمل، ومرحلة إدارة الجودة الشاملة التي تنقل المؤسسة التربوية إلى مقعد المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

#### **خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

أوضحت أبو عامر (2008) خطوات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية كالاتي:

**الخطوة الأولى:** التزام الإدارة العليا وتعهدتها بتنفيذ البرنامج، وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة.

**الخطوة الثانية:** خلق تصوّر وفلسفة واضحة للمنظمة، وإيجاد نصّ واضح لرسالة المؤسسة التربوية يحتوي على الأهداف العامة للمنظمة وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها، وإيصالها إلى جميع أفرادها.

**الخطوة الثالثة:** تشكيل مجلس للجودة يضمّ في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة التربوية ورؤساء الأقسام المختلفة فيها، ويُسرف هذا المجلس على عملية تخطيط البرنامج وتنفيذه وتقسيمه.

**الخطوة الرابعة:** تكوين استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة، بحيث يتمّ تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة التربوية لوضع أهداف محددة لإدارة الجودة الشاملة داخلها.

**الخطوة الخامسة:** اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة وتحديد مدى استعداد المؤسسة وجاهزيتها للتغير.

**الخطوة السادسة:** تحليل احتياجات تدريب المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة والموارد اللازمة للتدريب والبرنامج الزمني له، وكوادر التدريب المطلوبة.

**الخطوة السابعة:** التأكد من أن أقسام المؤسسة التربوية قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة الإمكانيات المتاحة لاحتياجات المتدربين، وتعديل المقاييس والأنظمة الإدارية الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات.

**الخطوة الثامنة:** إدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في الهيكل التنظيمي في المؤسسة التربوية، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج.

**الخطوة التاسعة:** مراقبة النتائج وتقييمها باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة التربوية، وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ على الكفاءة والاستخدام الأمثل لهذه المصادر.

**الخطوة العاشرة:** مكافأة الموظفين المشاركين وتقديرهم في جهود التحسين وتعديل استراتيجيات برنامج إدارة الجودة الشاملة.

ومن هنا يتبين أن هناك عدة خطوات يمرّ فيها تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتنظيم هذه الخطوات مهمّ ليس هناك غنى لخطوة عن الأخرى؛ فهي خطوات شاملة تتكامل بالتحسين المستمرّ من أجل أنجاح جميع وحدات المؤسسة التربوية.

#### **مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

يمرّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل، هي:

**مرحلة الإعداد:** يتمّ بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة وتهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلّب أساساً القيام بما يلي (Surendran، 2018):

- تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عالٍ، حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة، والتغلب على مقاومة التغيير.
- تدريب مجلس الجودة والمديرين الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة للتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- إرساء معايير دقيقة وضبطها لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى قياس آراء العاملين وتطلعاتهم حول منتجات المؤسسة.
- **مرحلة التخطيط:** يتم في أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي (Altunay، 2016):
- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة، وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.
- صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.
- التحديد المفصل للأهداف الاستراتيجية الرابطة ما بين رؤية المؤسسة ورسالتها، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
- اختيار منسق للجودة، بحيث ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ويتمتع بتأييد قوي من الآخرين ويعمل همزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.
- تدريب منسق الجودة الذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.

- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة، بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.

- مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها، وتخصيص الموارد اللازمة لها.

**مرحلة التقييم:** تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد، والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها، وتشمل هذه المرحلة الخطوات الآتية (Alghamdi، 2016):

- التقييم الذاتي: يهدف إلى تقييم وعي العاملين وإدراكهم حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تقييم آراء العاملين: يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العاملين المتعلق بمنتجات المؤسسة حاضراً ومستقبلاً.

- تقييم تكاليف الجودة: يضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف، وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والخارجي.

**مرحلة التحسين المستمر:** تستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل الممارسات، وأفضل الأداءات من أجل استنساخها مرة أخرى في عمليات التحسين المستمر، وتتضمن هذه المرحلة الآتي (خزان وساكر، 2020):

- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقويم برامج التطبيق.

- إجراء مقارنة مرجعية للأداء لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع مؤسسات مماثلة.

- دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المؤسسة للمشاركة في عملية التطبيق.

- تزويد جميع العاملين في المؤسسة بالتغذية الراجعة العكسية عن نتائج التقويم، ثم العودة مرة

أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.

وقد لخص عبدو (2017) تلك المراحل فيما يلي:



1. **مرحلة اقتناع الإدارة وتبنيها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

2. **مرحلة التخطيط:** وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، وتحديد الهيكل الدائم والمواد اللازمة لتطبيق النظام

3. **مرحلة التقييم:** وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة التي يمكن في ضوء الإجابة عنها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4. **مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، ثم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

5. **مرحلة تبادل الخبرات ونشرها:** وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

وترى الباحثة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمر في العديد من المراحل، تبدأ في مرحلة الإعداد، بحيث يتم إعداد برامج الجودة الشاملة بما يتناسب مع أهداف ورسالة ورؤية المؤسسة التعليمية، ومن ثم يتم التخطيط بحيث يشمل تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة التربوية، ملاءمة الخطة المراد تطبيقها لبيئة المؤسسة التربوية، أما مرحلة التقييم، فتتم بعد كل خطوة من الخطوات التي تم تنفيذها من أجل تصحيح الأخطاء والتجاوزات التي تقع في أثناء عملية التنفيذ، أما مرحلة التحسين، فتتمثل في تجاوز كل العقبات التي يمكن أن تقف أمام الحد من فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويرى بعض الباحثين أمثال هيثم (2012) أنّ التّمكّن الإداريّ له دور حاسم في فشل تطبّيق إدارة الجّودة الشّاملة أو نجاحها، فالتمكّن الإداريّ يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعاملين عن طريق توسيع صلاحيّاتهم وإثرائهم بالمعلومات المتنوعة، وتوفير فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم.

ويُعدّ التّمكّن الإداريّ من المفاهيم التي تُرسّخ مبدأ العمل الجماعي الذي يمنح العاملين حريّة العمل في المفاصل الإداريّة و التنظيميّة، حيث تكسبهم القدرة على ترسيخ الثقة والعمل الحرّ، ويحتلّ مفهوم (التمكّن الإداريّ) في مؤسّسات الأنشطة الطّلابية جزءًا حيويًا في كلّ مديريات الأنشطة الطّلابية، لما له من أثر في ترسيخ مبادئ إدارة الجّودة الشّاملة.

أنّ إشراك العاملين في عملية صنع القرار وتشجيعهم لوقف أهم المعوقات و معالجتها بالرأي المشترك هي من العمليات التي تعمل على تطوير أبعاد العمل و تطوير النشاطات، و تطبّيق الخطّ بشكل يضمن تحقيق أهداف العمل الجماعيّ، فهذا يؤدي هذا الى تعزيز الثقة بالنفس ما بين العاملين و مرؤوسهم، إضافة إلى تحفيزهم على إظهار قدراتهم وتقديم أفضل ما لديهم.

وهذا بدوره يصبّ في مصلحة المؤسّسة وتحقيق الأهداف في وقت قصير وتقديم الخدمات الحديثة و المختلفة للمجتمع والمؤسّسة على حدّ سواء. ومن هنا تأتي أهميّة ربط العلاقة المتداخلة بين التّمكّن الإداريّ و إدارة الجّودة الشّاملة. فإنّ الجّودة الشّاملة تعني المفهوم التكامليّ نحو التحسين المستمرّ في جودة (الخدمات او المنتجات) مع اشراك كل المستويات و الموظفين في المؤسّسة، إذ أنّ الترابط بين هذين المفهومين على هذا الأساس هو اشراك الموظفين و اعطائهم الصّلاحيّات في عملية صنع القرارات، بحيث ينعكس على تطوير أداء العمل و تحسين جودته على جميع الأصعدة، وتشجيع العاملين و تحفيزهم على تقديم الأفضل، و خلق إمكانيّات الإبداع و الابتكار لديهم من خلال تزويدهم بالثقة و المساحة الكافية لإبراز قدراتهم، مما يُفضي إلى تحقيق أهداف المؤسّسات المختلفة (شاكر، عكاب، 2020).

## ثانياً: الدراسات السابقة

اطّلت الباحثة على الدراسات ذات العلاقة المباشرة بمتغيرات الدراسة، وتمّ تقسيمها إلى محورين، حسب إلى متغيرات الأساسية كما يلي:

### دراسات متعلّقة بمفهوم التّمكّن الإداري:

هدفت دراسة الغزوي (2021) إلى تناول التّمكّن الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بجودة ممارساتهم المهنية، استخدم الباحث استبانة أداة للدراسة، وتمّ تطبيقها على (100) مدير ومديرة من المدارس الثانوية في دولة الكويت، من أصل (140) مديراً ومديرة، توصلت نتائج الدراسة الى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0,05$ ) في المتوسطات الحسابية الاستجابة مديري المدارس الثانوية لجودة الممارسات المهنية للتّمكّن الإداري تبعاً إلى متغير (الجنس) لصالح الذكور، وعدم وجود دلالة إحصائية إلى متغيري (المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة). أوصت الدراسة بضرورة مواجهة المعوقات التي تحدّ من التطبيق الناجح والفعال للتّمكّن الإداري بالمؤسسات التربوية، في الأمر المتعلق بالمركزية والهيكل التنظيمية الهرمية والمعقدة خاصة، وإجراءات العمل التي تتسم بالصرامة ومقاومة التغيير.

وفي دراسة الحربي (2021) التي هدفت إلى التعرف على درجة التّمكّن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة القصيم، والتعرف على أداء أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن علاقة التّمكّن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بأداء أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تكوّن مجتمّع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة بجامعة القصيم، وتمّ تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمّع الدراسة والبالغ عددهم (157) رئيساً، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي: أنّ درجة التّمكّن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية متحققة بدرجة

عالية، إضافة إلى أن أداء أعضاء هيئة التدريس مُتحقق بدرجة كبيرة، كذلك توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في التمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة، والقسم، والرتبة الأكاديمية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين أداء أعضاء هيئة التدريس والتمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

**وتهدف دراسة فيصل (2020) إلى التعرف على التمكن الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الموظفين اختيرت بطريقة طبقية عشوائية، وقد بلغ عددها (100) موظف وموظفة بواقع (50) موظفًا و(50) موظفةً من مختلف كليات الجامعة للعام الدراسي، من أصل (2230) موظفًا في جميع كليات جامعة ذي قار، وتحققًا لأهداف البحث تبني الباحث مقياسي بن سهلة (2016) لقياس التمكن الإداري والمنظمة المتعلمة. وتوصل الباحث إلى أن موظفي جامعة ذي قار يتمتعون بتمكن إداري جيد، وأنه لا توجد فروق في التمكن الإداري وفقًا إلى متغير النوع الاجتماعي، والى وجود علاقة ارتباطية بينها.**

**وفي دراسة الغامدي (2020) التي هدفت إلى كشف عن معوقات تطبيق التمكن الإداري بمدارس التعليم العام وآليات تفعيله، وتم استخدام الاستبانة أداة للبحث، حيث تم تطبيقها على كامل مجتمع الدراسة المكون من جميع مشرفي القيادة المدرسية ومشرفاتها بإدارة تعليم مكة المكرمة، والبالغ عددهم (41) مشرفًا، وتوصلت النتائج إلى أن تقييم معوقات تطبيق التمكن الإداري في التعليم العام قد أنت ضمن درجة (كبيرة)، وقد جاءت في المرتبة الأولى المعوقات التنظيمية، ومن ثم المعوقات البشرية. وأن تقييم آليات تفعيل التمكن الإداري في التعليم العام قد جاءت ضمن درجة أهمية (كبيرة)، وقد جاءت آليات تفعيل البشرية في المرتبة الأولى، ومن ثم آليات تفعيل التنظيمية وثمة علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين معوقات تطبيق التمكن الإداري وآليات تفعيله في التعليم العام.**

وهدفت دراسة البقي (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة التمكن الإداري للمشرفات التربويات. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق الدراسة على كامل مجتمع الدراسة المكون من جميع المشرفات التربويات في إدارة الإشراف في مدينة الرياض البالغ عددهن (37) مشرفة، وهي تمثل مجتمع الدراسة، وكأنت الاستبانة أداة الدراسة، ومن أهم نتائجها: موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على درجة ممارسة التمكن الإداري من حيث تفويض السلطة، جاءت موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية للفقرات التي تقيس درجة ممارسة التمكن الإداري من حيث السلوك الإبداعي، والعمل الجماعي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكن الإداري للمشرفات التربويات في الإشراف التربوي تبعاً إلى متغيرات الخبرة والدورات التدريبية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكن الإداري للمشرفات التربويات في الإشراف التربوي تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي.

**وقدم الرقب (2020) دراسة تهدف إلى معرفة درجة التمكن الإداري لدى مديري المدارس في عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري،** واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. وقد تم تطوير أداتين للدراسة، هما: استبانة لقياس درجة ممارسة التمكن الإداري، و الثانية: جاءت لقياس درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس ومساعدتي المعلمين والبالغ عددهم (8324) معلم ومعلمة و (163) مساعداً ومساعدة، وتضمنت عينة الدراسة من (433) معلماً ومعلمة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة التمكن الإداري لدى مديري المدارس ظهرت متوسطة، كما أن درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري أتت مرتفعة، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة التمكن الإداري، و درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري للمديرين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة

التَمَكِّينَ الإداريَّ تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعيِّ لِصالح فئة الإناث، وإلى متغير المؤهل العلميِّ لِصالح الماجستير فما فوق، وإلى متغير سنوات الخدمة لِصالح 10 سنوات فأكثر.

وفي دراسة لي ونيي (Lee and Nie، 2016) التي هدفت إلى التعرف على تصوّرات المعلمين حول سلوكيات تمكين قادة المدارس لدعم التمكن النفسي للمعلمين، تمّ اختيار عينة الدراسة من (289) معلماً ومعلمةً في سنغافورة، استخدمنا المنهج المسحي، وأظهرت أنّ وُجِدَ اختلاف في مفاهيم المعلمين لسلوك التمكن الذي يقدمه كلّ من المديرين والمشرفين المباشرين وعلاقته بالتمكن النفسي للمعلمين. وأوضحت النتائج أنّ المديرين والمشرفين المباشرين يُقدمون التمكن للمعلمين في ممارساتهم اليومية، بالرغم من أنّهم يرون أنّ هناك اختلافات في بعض نواحي التمكن الذي يقدمه المديرون والمشرفون المباشرين، مثل توفير الدعم الفردي، وتفويض السلطة، وتوضيح رؤية العلاقات التشاركية ودعمها، كما أشارت النتائج إلى أنّ السلوك التمكيني للمديرين والمشرفين المباشرين كان إيجابياً، وهناك علاقة له بالتمكن النفسي للمعلمين.

### دراسات متعلّقة بمفهوم مبادئ إدارة الجودة:

هدفت دراسة غالب (2020) إلى تقديم تصوّر مقترح لتطويع الكفايات الإدارية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، اتبع فيها المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتطويري، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت الأداة على كامل مجتمع الدراسة المكون من (83) موظفاً وموظفة من أصل (207) موظفاً وموظفة في جامعة تعز، وقد أشارت النتائج إلى عدم توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات، وترتبت المجالات تنازلياً، ابتداءً بالقيادة الفاعلة، يليه اتخاذ القرارات الفاعلة، ثم المشاركة والعمل الجماعي، فالتحسين المستمر، وأخيراً التخطيط الاستراتيجي، كما أوضحت أنّ هناك فروقاً ذات دلالة

إحصائية تُعزى إلى متغير الكلية لصالح الكليات التطبيقية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيري الجنس، وسنوات الخبرة.

**هدفت دراسة المقبالي (2019)** إلى تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، وتم إعداد استبانة أداة للدراسة، حيث تكونت من جزأين: الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية الأولية، أما الثاني: فتكوّن من (38) بنداً للكشف عن الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، تم تطبيقها على عينة تكونت من (599) مديراً ومديرة للمدارس ومشرفين وإداريين من أصل (979) مديراً ومديرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تقديرات أفراد العينة للممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء الجودة الشاملة كانت متوسطة، أنه ثمة فروقاً ذات دلالة إحصائية وتُعزى إلى متغيرات الدراسة (المحافظة، والجنس، والخبرة، والوظيفة).

**وفي دراسة عبد الله (2018)** التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة التربوية في تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة ومبادئها بالمدارس الثانوية، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، تكونت مجتمع البحث من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بولاية الخرطوم، محلية جبل أولياء، البالغ عددهم (1317) معلماً ومعلمة، وتم أخذ عينة عشوائية عددها (140) معلماً ومعلمة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: أنّ الجهود التي تبذلها القيادة التربوية لنشر ثقافة الجودة لدى المعلمين جاءت بتقدير متوسط، كما أنّ عمل القيادة التربوية في تحقيق مبدأ القيادة الفعالة جاء بتقدير متوسط، إضافةً إلى الإسهام في التخطيط الاستراتيجي متوسط.

**دراسة مسلم (2018)** هدفت إلى معرفة درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وتم اتباع المنهج الوصفي،

تكون مجتمّع الدراسة من معلّمي المدارس الأساسيّة الحكوميّة ومعلّماتها في مدينة العقبة في الأردن وعددهم (1000) معلّم ومعلّمة، وتمّ أنشاء استبانّة مكونة من (63) فقرة، تمّ تطبيقها على عينة عشوائية، عددها أفرادها (298) معلّمًا ومعلّمةً، ومن أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسيّة الحكوميّة في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، ولم توجد فروق بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسيّة الحكومية في الأردن تعزى إلى كلٍ من (الجنس والتخصّص والمؤهل وسنوات الخبرة).

**وفي دراسة المطيري (2015) التي هدفت إلى معرفة درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ توزيع استبانّة على عينة تكونت من (767) معلّمًا ومعلّمةً من أصل (3232) معلّمًا ومعلّمةً بطريقة عشوائية، وقد أسفرت الدراسة عن بعض النتائج، أهمّها: أنّ درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة مرتفعة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.**

**ودراسة أبو مسامح (2015) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية في مدينة غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ تطبيق الدراسة على كامل مجتمّع الدراسة المكون من (114) نائب مدير ورئيس قسم، واستخدم أيضاً استابنتين لجمع بيانات الدراسة والإجابة عن أسئلتهما، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ الوزن النسبي لمحور إدارة الجودة الشاملة يساوي (77.65%)، حيث توافرت المجالات على الترتيب كالاتي: التخطيط الاستراتيجي (76.77%)، التحسين المستمرّ وتدريب العاملين (74.38%)، ورضا المستفيدين**



(73.10%) وتحفيز العاملين (66.25%)، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، و وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي لصالح نائب مدير للمجالين (التخطيط الاستراتيجي، وتحفيز العاملين)، ولكن بالنسبة إلى باقي المجالات، فقد تبين عدم وجود فروق.

**وهدفت دراسة عبده (2011) إلى معرفة درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات في محافظة نابلس، وقد بلغ عددهم (227) مديراً ومديرة، قد تم اختيار عينة عددها (132) مديراً ومديرة، اختيرت بالطريقة العشوائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات في جميع المجالات، وإلى عدم وجود فروق في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها تُعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلمي، وأن هناك فروقاً تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة أقل من خمس سنوات.**

**وفي دراسة موسى وآخرين (Moses et al، 2006) التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق المدارس الثانوية في كينيا لإدارة الجودة الشاملة من خلال تصميم الدراسة العرضية. استخدمت الاستبانة أداة للدراسة في جمع آراء العينة وملاحظتها يبلغ عددها (300) معلم، حول التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية لا يمتنعون بمهارات القيادة اللازمة لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتحسين والتطوير المستمر في**

المدارس. كذلك أظهرت النتائج أنّ غالبية المدارس غير ملتزمة بالتخطيط الاستراتيجي الجيد، وهي لا تعزّز مبادرات تطوير الموارد البشرية.

### الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري و مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

هدفت دراسة شاكر وآخرين (2020) إلى بناء مقياس التمكين الإداري وفق معايير إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتقييم الأداء للعاملين في مديريات الأنشطة الطلابية وأقسامها في الجامعات العراقية. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات المسحية، وقد اشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين في مديريات الأنشطة الطلابية وأقسام في الجامعات العراقية والبالغ عددهم (808) من المنتسبين والمنتسبات. وأظهرت الاستنتاجات: أنّ القيادات الإدارية في مديريات الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية تبين أنّ هناك مستوى جيداً من استخدام مبادئ وأسس التمكين الإداري مع المفاصل الإدارية داخل المؤسسة التعليمية والنشاطات. وأوصت الدراسة في تطوير التمكين الإداري وتعزيزه للعاملين في مديريات الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية.

وهدفت دراسة الفاضل (2020) إلى الكشف عن دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش، والبالغ عددهم (181) عضو هيئة تدريسية، جميعهم ممّن يحملون درجة الدكتوراه، والبالغ عددهم (160) عضواً، تمّ استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتضمّن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، أما القسم الثاني: أداة وصف مجالات التمكين الإداري، والقسم الثالث: أداة وصف مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرش. أسفرت نتائج الدراسة عن الآتي: أنّ مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة جرش عالٍ، وأنّ مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى عمداء كليات جامعة جرش عالٍ.

أما دراسة سويس وآخرين (Sweis et al، 2013) فهدفت إلى دراسة تأثير تنبؤات إدارة الجودة الشاملة (أي التدريب، والعمل الجماعي، والتزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ورضا العملاء) على تمكين الموظفين في الرعاية الصحية السعودية. تم تطوير نموذج البحث والفرضيات المقترحة بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات واختبارها، وتم استخدام أداة استبانة، وزعت لجمع البيانات من الموظفين العاملين في مستشفى الملك خالد في المملكة العربية السعودية. تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة عند تنفيذها لها تأثير إيجابي على تمكين الموظفين. لخصت نتائج الدراسة أن مستويات التمكين أقوى في ظل وجود برامج تدريبية فعالة، والتعاون والعمل الجماعي، والإدارة العليا ملتزمة، والعملية المحسنة باستمرار، والعملاء الراضين و أوصت بمناقشة الآثار الأكاديمية والإدارية للنتائج للمديرين وصناع القرار والباحثين وتقديم المزيد من التوجيهات البحثية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة التي أجريت في فترات زمنية تركّزت ما بين (2006 - 2021) بما يتعلّق، ويرتبط بموضوع الدراسة، وقد تمّت مقارنتها بالدراسة الحالية، وتمّ الوصول إلى مجموعة من أوجه الاتفاق والاختلاف، يمكن ترتيبها على النحو الآتي:

### الأداة:

أن جميع الدراسات السابقة التي ذُكرت اعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وهذا يتوافق مع الدراسة الحالية التي اعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، وفي هذا إشارة إلى أن الاستبانة أداة جيّدة ومناسبة لجمع بيانات الدراسة الحالية، والدراسات المشابهة لها.

## العينة:

ركّزت الدراسات السابقة على إجراء الدراسات على عينات مختلفة، حيث أُجريت بعض الدراسات على مديري المدارس والمعلمين، والمشرفات، والمشرفين التربويين، وموظفي الجامعات، وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، في حين طبقت الدراسة الحالية على عينة من مجتمّع الدراسة المكون من (565) موظفًا وموظفةً يعملون في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين.

## أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري:

### الأهداف:

تتفق معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من خلال التطرق إلى موضوع التمكين الإداري، فقد سعت الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى التمكين الإداري لدى الطواقم الإدارية في جامعات محافظة الخليل، مثل: دراسة العنزي (2021) إلى تناول التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بجودة ممارساتهم المهنية، ودراسة الحربي (2021) التي هدفت للتعرف على درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة القصيم، والتعرف على أداء أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن علاقة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بأداء أعضاء هيئة التدريس، ودراسة فيصل (2020) إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار، ودراسة الغامدي (2020) التي هدفت إلى لكشف عن معوقات تطبيق التمكين الإداري بمدارس التعليم العام وآليات تفعيله، ودراسة البقمي (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات، والرقب (2020) دراسة تهدف الى معرفة درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس في عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري، ودراسة لي ونبي (Lee and Nie، 2016) التي

هدفت إلى التعرف على تصورات المعلمين حول سلوكيات تمكين قادة المدارس لدعم التمكين النفسي للمعلمين.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالجودة الشاملة:

الأهداف:

تتفق معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من خلال التطرق إلى موضوع الجودة الشاملة، فقد سعت الدراسة الحالية إلى معرفة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الطواقم الإدارية في جامعات محافظة الخليل مثل: دراسة غالب (2020) إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ودراسة القبالي (2019) لتطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، ودراسة عبد الله (2018) التي هدفت للتعرف على دور القيادة التربوية في تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية، ومسلم (2018) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، ودراسة أبو مسامح (2015) التي هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، ودراسة المطيري (2015) التي هدفت إلى معرفة درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وهدفت دراسة عبده (2011) إلى معرفة درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، ودراسة موسى وآخرين (2006، Moses et al) التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق المدارس الثانوية في كينيا لإدارة الجودة الشاملة .

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري و مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

هدفت دراسة الفاضل (2020) إلى الكشف عن دور التَمَكِّين الإداريِّ في تطبيق إدارة الجَودة الشَّاملة، وتكون مجتمَع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش. كما في دراسة شاكر وآخرون (2020) التي هدفت إلى بناءً مقياس التَمَكِّين الإداريِّ وفق بعض معايير إدارة الجَودة الشَّاملة وعلاقتها بتقييم الأداء للعاملين، وأيضا في دراسة سويس وآخرين (2013,Sweis et al) هدفت إلى دراسة تأثير تنبؤات إدارة الجَودة الشَّاملة (أي التدريب، والعمل الجماعي، والتزام الإدارة العليا، والتحسين المستمرّ، ورضا العملاء) على تَمَكِّين الموظفين في الرعاية الصَّحية السعودية.

### النتائج:

توافقت نتائج الدراسة الحالية أنّ العلاقة طردية بين التَمَكِّين الإداريِّ و مبادئ إدارة الجَودة الشَّاملة مع نتائج دراسة سويس وآخرون (2013,Sweis et al) التي تشير إلى أنّ ممارسات إدارة الجَودة الشَّاملة عند تنفيذها لها تأثير إيجابي على تَمَكِّين الموظفين، وأنّ مستويات التَمَكِّين أقوى في ظل وجود (برامج تدريبية فعالة، والتعاون والعمل الجماعي، والإدارة العليا الملتزمة، والعملية المحسنة باستمرار). و توافقت مع دراسة الفاضل(2020) في أنّ مستوى ممارسة التَمَكِّين الإداريِّ لدى عمداء الكليات في جامعة جرش عالٍ، وأنّ مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجَودة الشَّاملة لدى عمداء كليات جامعة جرش عالٍ، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أنّ مستوى ممارسة التَمَكِّين الإداريِّ، و تطبيق مبادئ إدارة الجَودة عالٍ. في حين أنّ دراسة شاكر و آخريين(2020) أظهرت أنّ مستوى جيّدا من استخدام مبادئ التَمَكِّين الإداريِّ وأسسه مع المفاصل الإداريّة داخل المؤسسة التعليميّة والنشاطات.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لم يتمّ التحقيق في علاقة التّمكّن الإداري بمبادئ إدارة الجودة الشّاملة في الجامعات الفلسطينيّة في الأدبيات بشكل صّريح. استطاعت الباحثة في ضوء ما تمّ عرضه من دراساتٍ سابقةٍ متاحةٍ الاستفادة ممّا قدمته تلك الدراسات في صياغة أهداف الدراسة، وإبراز شكل العلاقة بين المفهومين، حيث أفادت الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظريّ، وتوضيح مفاهيم الدراسة: (التّمكّن الإداري، ومبادئ إدارة الجودة الشّاملة)، وكذلك في بناء أداة الدراسة، والاستفادة من المعالجة الإحصائية للبحوث والدراسات السابقة، وتحليل النتائج وتفسيرها التي تمّ الاستفادة منها في إثراء موضوعات الدراسة الحالية إثراءً معرفياً قائماً على أسسٍ موضوعيةٍ.

#### ما تميّزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية للتعرف على التّمكّن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشّاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل و البوليتكنك، واختلفت الدراسة الحالية باختلاف متغيّرات الجنس والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة والجامعة. وتميّزت هذه الدراسة أنّها من الدراسات القليلة في المجتمع الفلسطينيّ التي تناولت العلاقة بين التّمكّن الإداري، والجودة الشّاملة في الجامعات الفلسطينيّة في محافظة الخليل، كما تميّزت الدراسة الحالية من خلال الإضافة العلميّة التي سوف تُضيفها إلى المجتمع المحليّ؛ حيث يمكن الاستفادة من توصياتها؛ لما لها من دور في دعم تطبيق مبادئ الجودة الشّاملة، وتبيان أهميّتها في تنمية التعليم وتطوّيره، وبالتالي إفادة سوق العمل، والمجتمع.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

➤ منهج الدراسة

➤ مجتمع الدراسة

➤ عينة الدراسة

➤ أدوات الدراسة

➤ إجراءات الدراسة

➤ متغيرات الدراسة

➤ المعالجة الإحصائية



## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

تناول هذا الفصل وصفًا كاملاً ومفصلاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها ويشمل ذلك وصفًا لمنهج الدراسة، مجتمّع الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الأداة، وثبات الأداة، والتحليل الإحصائي.

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة عن طريق التحليل والتفسير العلمي المنظم لمشكلة الدراسة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات، ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

#### مجتمّع الدراسة:

تكون مجتمّع الدراسة الحالية من الإداريين في جامعتي الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين، عدد الإداريين فيهما هو (565) موظفًا وموظفة، (263) موظف وموظفة من جامعة الخليل و302 موظفًا وموظفة من جامعة بوليتكنك فلسطين.

#### عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة أسلوب العينة الطبقية، حيث تمّ اختيار (20%) من موظفي وموظفات جامعة الخليل وجامعة بوليتكنك فلسطين، وبلغ حجم العينة (113) موظفًا وموظفة، 53 من جامعة الخليل و60 من جامعة بوليتكنك فلسطين. والجدول الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

جدول 1: خصائص أفراد العينة

النسبة المئوية	العدد	الفئة	إلى متغير
45.1%	51	ذكر	الجنس
54.9%	62	أنثى	
100.0%	113	المجموع	
60.2%	68	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
39.8%	45	ماجستير فأعلى	
100.0%	113	المجموع	
9.7%	11	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
20.4%	23	من 5-أقل من 10 سنوات	
69.9%	79	من 10 سنوات فأكثر	
100.0%	113	المجموع	
46.9%	53	جامعة الخليل	الجامعة
53.1%	60	جامعة بوليتكنك فلسطين	
100.0%	113	المجموع	

## أدوات الدراسة:

احتوتِ الدراسة على أداتين، هما أداة تقيس معايير التَمَكِّين الإداريِّ، وأداة تقيس معايير تطَبِّيق مبادئ إدارة الجُودة الشَّاملة.

### الأداة الأولى: أداة التَمَكِّين الإداريِّ

رجعت الباحثة إلى الأدب التربوي والبحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، واطَّلت على أدوات تلك الدراسات المتعلقة بالتَمَكِّين الإداريِّ، وطَوَّرت الباحثة بتطوُّير أداة التَمَكِّين الإداريِّ لاستبانة من خلال الاطِّلاع على مقاييس الدراسات السابقة، وتَمَّ تحكيمها من قِبَل تسعة مُحكِّمين، وقد احتوت المجالات على: مجال تفويض الصَّلاحيَّات وقد تكوَّن من (5 فقرات)، ومجال بناءً الفريق وقد تكون من (6 فقرات)، ومجال التأثير وقد تكون من (6 فقرات)، ومجال تحفيز العاملين، وقد تكوَّن من (6 فقرات)، ومجال التدريب والتعلُّم، وقد تكوَّن من (6 فقرات)، ومجال المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد تكوَّن من (5 فقرات)، حيث أصبَح هذا المجال مكونًا من سنَّة مجالات، ويعدد فقرات (34) فقرة مذيِّلة بخمس نهايات حسب مقياس ليكرت الخماسيِّ: (معارض بشدة) تُعطى درجة واحدة، (معارض) تُعطى درجتين، (محايد) تُعطى ثلاث درجات، (موافق) تُعطى (4 درجات)، موافق (بشدة) تُعطى (5 درجات).

**صَدَق الأداة وثباتها:** قامت الباحثة حُطوتين أساسيتين للتحقق من صدق الأداة:

### صَدَق المحكِّمين:

عرضت الباحثة أداة الدراسة على مجموعة من المحكِّمين، بلغ عددهم تسعة من الأكاديميين والمتخصِّصين في مجال الدراسة، كما ظهر في ملحق(ت)، وفي ضوء ملاحظات المحكِّمين، تمَّ تعديل بعض عبارات الاستبانة كي تصبَح أكثر وضوحًا من حيث الصياغة وانتماؤها للمحاور تحتها.

**صَدَق الاتساق الداخلي:** طبقت الباحثة بتطَبِّيق الاستبانة بصورتها الأولية على عينة استطلاعية قوامها

(12) موظفًا وموظفة؛ بهدف معرفة الخصائص السيكومترية للمقياس (الصدق والثبات)، والجدول التالي

يوضّح نتائج معاملات الارتباط بيرسون بين كلّ فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة.

جدول 2: معاملات الارتباط بيرسون لفقرات ومجالات مقياس التمكن الإداري.

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تفويض الصلاحيات	1	0.743	0.006	تحفيز العاملين	1	0.804	0.002
	2	0.778	0.003		2	0.675	0.016
	3	0.743	0.006		3	0.935	0.000
	4	0.934	0.000		4	0.881	0.000
	5	0.863	0.000		5	0.887	0.000
	6	0.897	0.000				
بناء الفريق	1	0.895	0.000	التدريب والتعلم	1	0.711	0.009
	2	0.521	0.082		2	0.711	0.009
	3	0.965	0.000		3	0.721	0.008
	4	0.918	0.000		4	0.721	0.008
	5	0.876	0.000		5	0.607	0.036
	6	0.960	0.000		6	0.789	0.002
التأثير	1	0.868	0.000	المشاركة في اتخاذ القرارات	1	0.934	0.000
	2	0.937	0.000		2	0.907	0.000
	3	0.757	0.004		3	0.836	0.001
	4	0.916	0.000		4	0.458	0.134
	5	0.880	0.000		5	0.887	0.000
	6	0.810	0.001		6	0.866	0.000

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة أقل من 0.05) بين جميع فقرات المجال الواحد والدرجة الكلية لذلك المجال، وذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق والتناسق الداخلي، وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة في قياس ما وُضعت لقياسه. وبعد تطبيق الصورة الأولية للأداة على العينة الاستطلاعية حسبت الباحثة معامل ثبات المقياس باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا وكأنت النتائج كما يلي:

جدول 3: معاملات الثبات لمقياس التمكن الإداري ومجالاته

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
تفويض الصلاحيات	5	0,89
بناء الفريق	6	0,80
التأثير	6	0,90
تحفيز العاملين	6	0,91
التدريب والتعلم	6	0,93
المشاركة في اتخاذ القرارات	6	0,92
الدرجة الكلية لمستوى التمكن الإداري	35	0,97

يتضح من الجدول السابق، أن قيم معاملات الثبات لمجالات التمكن الإداري قد تراوحت (0,80-0,93) وبلغت قيمة درجة معامل الثبات الكلية للتمكن الإداري (0,97)، مما يدل على أن مقياس التمكن الإداري قادر على إعادة إنتاج (97%) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بالظروف نفسها، واعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة.

### الأداة الثانية: مقياس إدارة الجودة الشاملة

رجعت الباحثة إلى الأدب التربوي والبحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، واطّلت على مقاييس تلك الدراسات منها دراسة (المطيري، 2015) المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، و بنت الباحثة مجالات مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقراتها بصورة أولية؛ فقد احتوت المجالات على: مجالات جودة الإدارة

الجماعية، وقد تكون من ثماني فقرات ، ومجال جودة النظم والتشريعات واللوائح الجماعية، وقد تكون من ثماني فقرات، ومجال التخطيط الاستراتيجي، وقد تكون من سبع فقرات، ومجال اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع وقد تكون من تسع فقرات، ومجال جودة التحسين المستمر وقد تكون من ثماني فقرات، حيث أصبح المقياس مكوناً من خمسة مجالات، وبعدد فقرات (40) فقرة مذيبة بخمس نهايات حسب مقياس ليكرت الخماسي: (معارض بشدة) تُعطى درجة واحدة، (معارض) تُعطى درجتين، (محايد) تُعطى ثلاث درجات، (موافق) تُعطى أربع درجات، (موافق بشدة) تُعطى خمس درجات.

#### صدق وثباتها الأداة :

خطت الباحثة بخطوتين أساسيتين للتحقق من صدق وثبات المقياس وثباته:

- عرضت الباحثة أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض العبارات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة واتمأؤها إلى المحاور التي تدرج تحتها.

طبقت الباحثة الاستبانة بصورتها الأولية على عينة استطلاعية، قوامها (12) موظفاً وموظفة، بهدف معرفة الخصائص السيكومترية له (الصدق والثبات)، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات ومجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة.

جدول 4: معاملات الارتباط بيرسون لفقرات ومجالات مقياس إدارة الجودة الشاملة.

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
جودة الإدارة الجماعية	1	0.647	0.023	اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع	1	0.849	0.000
	2	0.825	0.001		2	0.974	0.000
	3	0.951	0.000		3	0.953	0.000

0.000	0.957	4		0.016	0.676	4	
0.000	0.947	5		0.000	0.928	5	
0.000	0.914	6		0.000	0.935	6	
0.105	0.491	7		0.000	0.906	7	
0.000	0.894	8		0.000	0.928	8	
0.000	0.900	9		0.000	0.888	1	
0.002	0.801	1	جودة التحسين المستمر	0.004	0.764	2	جودة النظم والتشريعات واللوائح الجماعية
0.013	0.692	2		0.000	0.884	3	
0.000	0.910	3		0.001	0.813	4	
0.001	0.809	4		0.000	0.879	5	
0.000	0.853	5		0.110	0.484	6	
0.000	0.885	6		0.000	0.862	7	
0.000	0.925	7		0.000	0.888	8	
0.000	0.913	8		0.000	0.952	1	
				0.000	0.848	2	التخطيط الاستراتيجي
				0.000	0.857	3	
				0.000	0.961	4	
				0.000	0.943	5	
				0.000	0.979	6	
				0.000	0.979	7	

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة أقل من

0.05) بين جميع فقرات المحور الواحد، أو المجال الواحد والدرجة الكلية لذلك المحور أو المجال، وذلك

يدلّ على ارتفاع درجة الصدق والاتساق الداخليّ للفقرات مع المجالات، وبذلك تُعتبر هذه الفقرات صادقةً

في قياس ما وُضعت لقياسه.

وبعد تطّيق الصّورة الأولى للمقياس على العينة الاستطلاعية حسبت الباحثة معامل ثبات

المقياس باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا وكأنت النتائج كما يلي:

جدول 5: معاملات الثبات لمقياس إدارة الجودة الشاملة ومجالاته

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0,94	8	جودة الإدارة الجماعية
0,92	8	جودة النظم والتشريعات واللوائح الجماعية
0,97	7	التخطيط الاستراتيجي
0,96	9	اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع
0,94	8	جودة التحسين المستمر
0,99	40	الدرجة الكلية لمستوى إدارة الجودة الشاملة

يتضح من الجدول السابق، أنه تراوحت قيم معاملات الثبات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

(0,92-0,97) وبلغت قيمة درجة معامل الثبات الكلية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (0,99)، مما يدل

على أن مقياس مبادئ إدارة الجودة الشاملة قادر على إعادة إنتاج (99%) من البيانات والنتائج الحالية

فيما لو تمّ إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بالظروف نفسها، واعتبرت مناسبة لأغراض

الدراسة.

### متغيرات الدراسة

- إلى متغير المستقل: مستوى التمكين الإداري ومحاورة (تفويض السلطة، بناء الفريق، التأثير، تحفيز

العاملين، التدريب والتعلم، المشاركة في اتخاذ القرارات).

- إلى متغير التابع: معايير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومحاورها (جودة الإدارة الجماعية،

جودة النظم والتشريعات واللوائح الجماعية، التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع،

جودة التحسين المستمر).



- إلى متغيرات التصنيفية: وهي الجامعة والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

## المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة من أداة الإستبانة، راجعتها الباحثة تَمَهيدًا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تمَّ إدخالها إلى الحاسوب بإعطائها أرقامًا معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أُعطيت الإجابات (معارض بشدة = 1)، (معارض = 2)، (محايد = 3)، (موافق = 4)، (موافق بشدة = 5)، على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5) بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو علاقة التَمَكِين الإداري بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل البوليتكنك.

وقد تمَّت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات الخاصة بأداة الاستبانة باستخراج الأعداد والنسب المئوية، كما تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإستبانة والدرجات الكلية للمجالات.

وقد تمَّ استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص علاقة التَمَكِين الإداري بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل البوليتكنك، وفحص صدق أدوات الدراسة، كما تمَّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و اختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Samples Test Independent) لفحص الفروق في استجابات المبحوثين حسب بعض إلى متغيرات الديمغرافية، كما تمَّ استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات فقرات الإستبانة، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

## مفتاح التصحيح:

بعد إعطاء آراء أفراد العينة أرقامًا تُمثّل أوزانًا لآرائهم من (1\_5)، تمَّ حساب فرق أدنى قيمة وهي (1) من أعلى قيمة وهي (4=5) وهو ما يُسمى المدى، ثم تمَّ قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (5) ليصبح الناتج (0,8 = 4/5)، وبالتالي نستمر في زيادة هذه

القيمة ابتداء من أدنى قيمة وهي (1) وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد مستوى الاستجابة وشدتها  
بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (6) يوضّح ذلك:

جدول 6: مفتاح التصحيح

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقلّ من 1,8
منخفضة	من 1,8 _ أقلّ من 2,6
متوسطة	من 2,6 _ أقلّ من 3,4
مرتفعة	من 3,4 _ أقلّ من 4,2
مرتفعة جداً	من 4,2 فأكثر

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة وتحليلها

- عرض نتائج السؤال الأول
- عرض نتائج السؤال الثاني
- عرض نتائج السؤال الثالث
- عرض نتائج السؤال الرابع

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة التي توضح علاقة التمكن الإداري بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها.

يحتوي هذا الفصل على تحليل أسئلة الدراسة ، وفحص فرضيات الدراسة حسب مجالات أداة التمكن الإداري ومقياس مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

#### نتائج أسئلة الدراسة:

نتائج سؤال الدراسة الرئيس: ما علاقة التمكن الإداري بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك؟

والإجابة عن هذا السؤال تمت من الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

نتائج السؤال الأول: ما مستوى التمكن لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك؟

تم استخدام الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات الدراسة المتعلقة

بمستوى التمكن الإداريين لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك :

جدول 7: الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات الدراسة المتعلقة بمستوى التمكن الإداري لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك .

المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تفويض الصلاحيات	3.75	0.63	مرتفعة
بناء الفريق	3.96	0.61	مرتفعة
التأثير	3.70	0.64	مرتفعة

متوسطة	0.77	3.22	تحفيز العاملين
متوسطة	0.78	3.21	التدريب والتعلم
متوسطة	0.73	3.37	المشاركة في اتخاذ القرارات
مرتفعة	0.57	3.53	الدرجة الكلية لمستوى التمكين الإداري

يتضح من الجدول السابق أنّ الدرجة الكلية لمستوى التمكين لدى الإداريين في جامعتي الخليل

والبوليتكنك مرتفعة بوسط حسابي كلي مقداره (3.53) انحراف معياري (0.57).

وكأنت أعلى المتوسطات لمجال (بناءً الفريق) بوسط حسابي (3.96) وهي مرتفعة، يليها مجال (تفويض الصلاحيات) بوسط حسابي (3.75) وهي مرتفعة، ثمّ درجة مجال (التأثير) بوسط حسابي (3.70) وهي مرتفعة، يليها درجة مجال (المشاركة) في اتخاذ القرارات بوسط حسابي (3.37) وهي متوسطة، يليها درجة مجال (تحفيز العاملين) بوسط حسابي (3.22) وهي متوسطة، وأخيراً درجة مجال التدريب والتعلم بوسط حسابي (3.21) وهي متوسطة.

وفيما يلي توضيح لتحليل فقرات أداة الدراسة حسب كلّ فقرة من فقرات المجالات لمقياس التمكين

الإداري لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك؟

**نتائج مجال تفويض الصلاحيات.**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تفويض الصلاحيات.

**جدول 8: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تفويض الصلاحيات.**

الرقم	تفويض الصلاحيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تفوضني الجامعة صلاحيات كافية لإنجاز مهامّ وظيفتي.	4.03	0.80	مرتفعة
2.	تمنحني الجامعة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي الوظيفية.	3.85	0.77	مرتفعة
3.	امتلك قدراً كافياً من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بعملتي.	3.74	0.92	مرتفعة
4.	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجات الجامعة.	3.71	0.75	مرتفعة
5.	توفّر لي الجامعة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية في وظيفتي.	3.42	0.94	مرتفعة

مرتفعة	0.63	3.75	الدرجة الكلية	
--------	------	------	---------------	--

يوضّح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات المجال المتعلّق بتفويض الصّلاحيّات لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك حسب درجات الوسط الحسابي.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تفوضني الجامعة صلاحيات كافية لإنجاز مهامّ وظيفتي) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) انحراف معياري مقداره (0.8)، تلتها الفقرة (تمنحني الجامعة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامّي الوظيفية) بمتوسط حسابي مقداره (3.85) انحراف معياري مقداره (0.77). في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (توفّر لي الجامعة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية في وظيفتي) بمتوسط حسابي مقداره (3.42) انحراف معياري مقداره (0.94)، سبقتها الفقرة (يتغير مقدار الصلاحيّات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجات الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.71) انحراف معياري مقداره (0.75).

### نتائج مجال بناء الفريق

جدول 9: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال بناء الفريق.

الرقم	بناء الفريق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6.	أقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في عملي.	4.40	0.69	مرتفعة جداً
7.	هناك اندماج في العمل عندما أعمل ضمن مجموعة.	4.04	0.89	مرتفعة
8.	تحرص الجامعة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية لتوظيفهم.	3.97	0.84	مرتفعة
9.	تعمل الجامعة على العمل بروح الفريق لحل المشاكل التي تواجهها.	3.84	0.77	مرتفعة
10.	أفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي.	3.78	0.83	مرتفعة
11.	يعمل الأفراد داخل الجامعة بروح الفريق.	3.70	0.77	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.96	0.61	مرتفعة

يوضّح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات المجال المتعلّق ببناء الفريق لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك مُرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي.

وَرُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في عملي) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) انحراف معياري مقداره (0.69)، تلتها الفقرة (أندمج في العمل عندما أعمل ضمن مجموعة) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) انحراف معياري مقداره (0.89).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يعمل الأفراد داخل الجامعة بروح الفريق) بمتوسط حسابي مقداره (3.7) انحراف معياري مقداره (0.77)، سبقتها الفقرة (أفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي) بمتوسط حسابي مقداره (3.78) انحراف معياري مقداره (0.83).

## نتائج مجال التأثير.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التأثير.

جدول 10: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التأثير.

الرقم	التأثير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
12.	أمتلك خاصية الإقناع لتقييم أي أفكار تُطوّر الجامعة.	3.81	0.77	مرتفعة
13.	يُتاح لي اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عمالي.	3.80	0.75	مرتفعة
14.	أشارك زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.	3.77	0.83	مرتفعة
15.	أبحث عن حلولٍ مبتكرةٍ للمشكلات التي تواجهني في أثناء عملي.	3.72	1.04	مرتفعة
16.	تلقى مبادراتي واجتهاداتي تشجيعاً ودعمًا من الجامعة.	3.71	0.88	مرتفعة
17.	أسهم في وضع أهداف اقتراحات لأهداف الجامعة وخطّتها.	3.37	0.92	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.70	0.64	مرتفعة

يوضّح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق بالتأثير لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك مُرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي.

وَرُتِبَت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (امتلك خاصية الإقناع لتقييم أي افكار تطوّر الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.81) انحراف معياري مقداره (0.77)، تلتها الفقرة (يتاح لي اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي) بمتوسط حسابي مقداره (3.8) انحراف معياري مقداره (0.75).

في حين كأنت أدنى الفقرات: الفقرة (أسهم في وضع أهداف اقتراحات لأهداف الجامعة وخطّتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.37) انحراف معياري مقداره (0.92)، سبقتها الفقرة (تلقى مبادراتي واجتهاداتي تشجيعاً ودعمًا من الإدارة) بمتوسط حسابي مقداره (3.71) انحراف معياري مقداره (0.88).

### نتائج مجال تحفيز العاملين.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحفيز العاملين.

جدول 11: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحفيز العاملين.

الرقم	تحفيز العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
18.	تُقدّر الجامعة جهودي في العمل.	3.51	0.96	مرتفعة
19.	تعتمد الجامعة على كفاءة العاملين في نظام الترقية بشكل كبير.	3.43	0.99	مرتفعة
20.	يتسم نظام الحوافز المتبع في الجامعة بالموضوعية.	3.16	0.88	متوسطة
21.	أشعر برضا عن الراتب الذي أنقاضه مقارنة مع الجهود التي أبذلها في العمل.	3.16	1.01	متوسطة
22.	أشعر بعدالة نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الجامعة.	3.06	0.98	متوسطة
23.	أرى أنّ أسس المكافأة في الجامعة واضحة لكافة العاملين.	3.01	1.02	متوسطة



متوسطة	0.77	3.22	الدرجة الكلية
--------	------	------	---------------

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال

المتعلق بتحفيز العاملين لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تقدير الإدارة جهودي في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.51) انحراف معياري مقداره (0.96)، تلتها الفقرة (تعتمد الجامعة على كفاءة العاملين في نظام الترقية بشكل كبير) بمتوسط حسابي مقداره (3.43) انحراف معياري مقداره (0.99).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أرى أن أسس المكافأة في الجامعة واضحة لكافة العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.01) انحراف معياري مقداره (1.02)، سبقتها الفقرة (أشعرُ بعدالة نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.06) انحراف معياري مقداره (0.98).

### نتائج مجال التدريب والتعلم.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب والتعلم.

جدول 12: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب والتعلم.

الرقم	التدريب والتعلم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
24.	تشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.41	0.94	مرتفعة
25.	تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بالعمل.	3.31	0.92	متوسطة
26.	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة على النتائج والمخرجات (التقييم، مؤشرات الأداء).	3.29	0.94	متوسطة
27.	تتيح الجامعة للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	3.26	0.89	متوسطة

متوسطة	0.95	3.02	توفّر لي الجامعة الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتي الوظيفية.	28.
متوسطة	1.03	3.00	توفّر الجامعة برامج تدريب هادفة للارتقاء بكفاءة العاملين.	29.
متوسطة	0.78	3.21	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال

المتعلق بالتدريب والتعلم لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبولينتك، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه

الفقرات: الفقرة (تُشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.41) وانحراف معياري مقداره (0.94)، تلتها الفقرة (تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بالعمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (0.92).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (توفّر الجامعة برامج تدريب هادفة للارتقاء بكفاءة العاملين)

بمتوسط حسابي مقداره (3) وانحراف معياري مقداره (1.03)، سبقتها الفقرة (توفّر لي الجامعة الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتي الوظيفية) بمتوسط حسابي مقداره (3.02) وانحراف معياري مقداره (0.95).

### نتائج مجال المشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول 13: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	المشاركة في اتخاذ القرارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
30.	تَمَنحني الجامعة بعض الصّلاحيّات لتحقيق أهدافها.	3.54	0.77	مرتفعة
31.	أشعر أنّي مهم في الجامعة عندما اشارك باتخاذ القرارات.	3.53	0.90	مرتفعة
32.	نتيح لي الإدارة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.	3.53	0.91	مرتفعة
33.	تعتمد الجامعة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي	3.30	0.97	متوسطة

			تتعلّق بعملهم.	
متوسطة	0.84	3.27	تهتمّ الجامعة بالافتراحات المقدمة من العاملين بدرجة عالية.	34.
متوسطة	0.95	3.05	تهتمّ الإدارة بشكل كبير برأي العاملين.	35.
متوسطة	0.73	3.37	الدرجة الكلية	

يوضّح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات المجال

المتعلّق بالمشاركة في اتخاذ القرارات لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك، مُرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي.

وَرُتِبَت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مُقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تَمَنَحني الجامعة بعض الصّلاحيّات لتحقيق أهدافها) بمتوسط حسابي مقداره (3.54) انحراف معياري مقداره (0.77)، تلتها الفقرة (أشعر أنّي مهم في الجامعة عندما أشارك باتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي مقداره (3.53) انحراف معياري مقداره (0.9).

في حين كأنت أدنى الفقرات: الفقرة (تهتمّ الإدارة بشكل كبير برأي العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.05) انحراف معياري مقداره (0.95)، سبقتها الفقرة (تهتمّ الجامعة بالافتراحات المقدمة من العاملين بدرجة عالية) بمتوسط حسابي مقداره (3.27) انحراف معياري مقداره (0.84).

نتائج السّؤال الثاني: ما درجة تطّيق مبادئ إدارة الجّودة الشّاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات الدراسة المتعلّقة بدرجة تطّيق مبادئ إدارة الجّودة الشّاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك:

جدول 14: الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات الدراسة المتعلقة بدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك.

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المعيار
متوسطة	0.67	3.36	جودة الإدارة الجماعية
مرتفعة	0.70	3.47	جودة النظم والتشريعات واللوائح الجماعية
متوسطة	0.81	3.30	التخطيط الاستراتيجي
متوسطة	0.74	3.36	اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع
مرتفعة	0.72	3.54	جودة التحسين المستمر
مرتفعة	0.66	3.41	الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يتضح من الجدول السابق أنّ الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في

جامعتي الخليل والبوليتكنك مرتفعة بوسط حسابي كلي مقداره (3.41) انحراف معياري (0.66)

وكأنت أعلى الدرجات هي درجة مجال جودة التحسين المستمر بوسط حسابي مقداره (3.54) وهي

مرتفعة، يليها درجة مجال جودة النظم والتشريعات واللوائح الجماعية بوسط حسابي مقداره (3.47) وهي

مرتفعة، ثم يليها درجة مجال جودة الإدارة الجماعية ومجال اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع بوسط حسابي

مقداره (3.36) لكليهما وهي متوسطة، وأخيراً درجة مجال التخطيط الاستراتيجي بوسط حسابي مقداره

(3.30) وهي متوسطة.

وفيما يلي توضيح لتحليل فقرات أداة الدراسة حسب كلّ مجال من مجالات مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك:

## نتائج مجال جودة الإدارة الجماعية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الإدارة الجماعية:

جدول 15: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الإدارة الجماعية.

الرقم	جودة الإدارة الجماعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تشكل إدارة الجودة الشاملة قيمة كبيرة في الرؤية لإدارة الجامعة.	3.57	0.69	مرتفعة
2.	تحرص الإدارة على تشكيل فرق تحسين الجودة بحيث تضم ممثلين عن جميع الأقسام.	3.46	0.96	مرتفعة
3.	تبادر الإدارة الجماعية باستمرار لتحفيز ممارسات الجودة وتطويرها.	3.42	0.69	مرتفعة
4.	تستند الإدارة على نموذج في التخطيط الاستراتيجي يلبى أهداف الجامعة في تجويد التعليم.	3.39	0.84	متوسطة
5.	تحرص الإدارة على وجود اتصال فعال بينها وبين العاملين لتحقيق أهداف الجامعة.	3.35	0.93	متوسطة
6.	تتيح الإدارة قدرًا كبيرًا من الحرية للعاملين في كيفية أداءهم لأعمالهم.	3.24	0.83	متوسطة
7.	تدرك الإدارة أهمية الحوافز في العمل الجماعي.	3.23	0.85	متوسطة
8.	تشارك إدارة الجامعة العاملين في جميع مجالات التغيير في العملية التعليمية.	3.20	0.88	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.36</b>	<b>0.67</b>	<b>متوسطة</b>

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال

جودة الإدارة الجماعية لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات

الوسط الحسابي.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه

الفقرات: الفقرة (تشكل إدارة الجودة الشاملة قيمة كبيرة في الرؤية لإدارة الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره

(3.57) انحراف معياريّ مقداره (0.69)، تلتها الفقرة (تحرصّ الإدارة على تشكيل فرق تحسين الجودة بحيث تضمّ ممثلين عن جميع الأقسام) بمتوسّط حسابيّ مقداره (3.46) انحراف معياريّ مقداره (0.96). في حين كأنّت أدنى الفقرات: الفقرة (تشارك إدارة الجامعة العاملين في جميع مجالات التغيير في العملية التعليميّة) بمتوسّط حسابيّ مقداره (3.2) انحراف معياريّ مقداره (0.88)، وسبقها الفقرة (تدرك الإدارة أهميّة الحوافز في العمل الجماعيّ) بمتوسّط حسابيّ مقداره (3.23) انحراف معياريّ مقداره (0.85).

### نتائج مجال جودة النُظْم والتشريعات واللوائح الجماعية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة النُظْم والتشريعات

واللوائح الجماعية:

جدول 16: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة النُظْم والتشريعات واللوائح الجماعية.

الرقم	جودة النُظْم والتشريعات واللوائح الجماعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9.	يوجد في الجامعة نظام للترقيات الأكاديمية.	3.75	0.85	مرتفعة
10.	تطوّر إدارة الجامعة لوائحها بشكل دوريّ بما يتلاءم مع متطلّبات العصر.	3.51	0.80	مرتفعة
11.	تضمّن قوانين الجامعة احترام الحرية الشخصية للعاملين في الإطار العام للإشراف والرقابة.	3.50	0.84	مرتفعة
12.	تؤكد أنظمة الجامعة ولوائحها ضرورة تفرغ أعضاء الهيئة التدريسية للعمل الأكاديميّ فيها.	3.47	0.88	مرتفعة
13.	تحدد اللوائح والأنظمة في الجامعة قوانين واضحة.	3.46	0.91	مرتفعة
14.	تنصّ لوائح الجامعة على تحديد واضح للمهامّ والوظائف الموكلة إلى كلّ عضو فيها.	3.45	0.86	مرتفعة
15.	تعكس لوائح الجامعة وأنظمتها قدرة كبيرة على تسهيل إجراءات العمل والبعد عن الروتين.	3.36	0.94	متوسطة
16.	تؤكد قوانين الجامعة على الحد قدر الإمكان من البيروقراطية الإدارية.	3.26	0.93	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	0.70	مرتفعة

يوضّح الجدول السابق المتوسطّات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لكل فقرة من فقرات مجال جودة النُظْم والتشريعات واللوائح الجماعيّة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك، مُرتبّة ترتيبًا تنازليًا حسب درجات الوسط الحسابي.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيبًا تنازليًا حسب درجات الأوساط الحسابيّة، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يوجد في الجامعة نظام للترقيات الأكاديمية) بمتوسطّ حسابيّ مقداره (3.75) انحراف معياريّ مقداره (0.85)، تلتها الفقرة (تُطور إدارة الجامعة لوائحها بشكل دوري بما يتلاءم مع متطلبات العصر) بمتوسطّ حسابيّ مقداره (3.51) انحراف معياريّ مقداره (0.8)، ثمّ الفقرة (تضمّن قوانين الجامعة احترام الحرية الشخصيّة للعاملين في الإطار العام للإشراف والرقابة) بمتوسطّ حسابيّ مقداره (3.5) انحراف معياريّ مقداره (0.84).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تؤكدّ قوانين الجامعة على الحد قدر الإمكان من البيروقراطية الإدارية) بمتوسطّ حسابيّ مقداره (3.26) انحراف معياريّ مقداره (0.93)، وسبقته الفقرة (تعكس لوائح الجامعة وأنظمتها قدرة كبيرة على تسهيل إجراءات العمل والبُعد عن الروتين) بمتوسطّ حسابيّ مقداره (3.36) انحراف معياريّ مقداره (0.94).

## نتائج مجال التخطيط الاستراتيجي.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي:

جدول 17: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي.

الرقم	التخطيط الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
17.	تتسجم أهداف وحدة الجودة الشاملة مع الأهداف العامة.	3.52	0.88	مرتفعة
18.	تتبنى الجامعة مفهوم التخطيط المتكامل للتطوير منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية.	3.35	0.88	متوسطة
19.	تمتلك الجامعة خططاً لإجراء تغييرات في الجامعة من أجل التحول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة.	3.32	0.98	متوسطة
20.	تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين الموظفين الإداريين.	3.27	0.90	متوسطة
21.	تتضمن الخطط معايير ومقاييس تساعد الموظف على المرونة في اختيار البدائل.	3.25	0.95	متوسطة
22.	يشارك جميع الموظفين في الجودة الشاملة في التخطيط لتحقيق الجودة الشاملة.	3.21	0.90	متوسطة
23.	تقدم الجامعة الموارد الكافية لإدارة الأعمال المؤثرة في جودة خدماتها.	3.21	0.90	متوسطة
	الدرجة الكلية	<b>3.30</b>	<b>0.81</b>	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال

التخطيط لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك، مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط

الحسابي.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه

الفقرات : الفقرة (تتسجم أهداف وحدة الجودة الشاملة مع الأهداف العامة) بمتوسط حسابي مقداره

(3.52) انحراف معياري مقداره (0.88)، تلتها الفقرة (تتبنى الجامعة مفهوم التخطيط المتكامل للتطوير،

منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية) بمتوسط حسابي مقداره (3.35) انحراف معياري مقداره (0.88)،



ثمَّ الفقرة (تمتلك الجامعة خُططًا لإجراء تغييرات في الجامعة من أجل التحول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي مقداره (3.32) انحراف معياري مقداره (0.98).

في حين كأنت أدنى الفقرات: الفقرة (تقدم الجامعة الموارد الكافية لإدارة الأعمال المؤثرة في جودة خدماتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.21) انحراف معياري مقداره (0.9)، وسبقها الفقرة (يشارك جميع الموظفون في الجودة الشاملة في التخطيط لتحقيق الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي مقداره (3.21) انحراف معياري مقداره (0.9)، والفقرة (تتضمن الخطط معايير ومقاييس تساعد الموظف على المرونة في اختيار البدائل) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) انحراف معياري مقداره (0.95).

### نتائج مجال اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اتخاذ القرارات وخدمة

المجتمع:

جدول 18: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع.

الرقم	اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
24.	تحتفظ الجامعة بعلاقات عمل قوية مع مؤسسات المجتمع المتعددة.	3.61	0.89	مرتفعة
25.	تتفاعل الجامعة بمواردها البشرية مع المجتمع بقطاعاته الخدمائية.	3.58	0.93	مرتفعة
26.	تشجع الجامعة العاملين لديها في المجال الأكاديمي على إعداد البحوث والدراسات العلمية المتصلة بحاجات المجتمع.	3.57	0.83	مرتفعة
27.	تحدد الجامعة سياساتها بما يحقق أهدافها بالتنسيق مع الجامعات الأخرى.	3.52	0.92	مرتفعة
28.	تعطي الجامعة أولوية للأبحاث التطبيقية من أجل خدمة المجتمع.	3.50	0.84	مرتفعة
29.	تمنح إدارة الجامعة الأكاديميين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.26	0.81	متوسطة
30.	تتبنى الجامعة مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية.	3.13	1.09	متوسطة
31.	تناقش مقترحات العاملين في الاجتماعات التي تنظمها الجامعة.	3.07	0.94	متوسطة

متوسطة	0.99	3.01	تشجع الجامعة جميع العاملين فيها على الإسهام في اتخاذ القرار.	32.
متوسطة	0.74	3.36	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تحتفظ الجامعة بعلاقات عمل قوية مع مؤسسات المجتمع المتعددة) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) انحراف معياري مقداره (0.89)، تلتها الفقرة (تتفاعل الجامعة بمواردها البشرية مع المجتمع بقطاعاته الخدمائية) بمتوسط حسابي مقداره (3.58) انحراف معياري مقداره (0.93)، ثم الفقرة (تشجع الجامعة العاملين لديها على إعداد البحوث والدراسات العلمية المتصلة بحاجات المجتمع) بمتوسط حسابي مقداره (3.57) انحراف معياري مقداره (0.83).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تشجع الجامعة جميع العاملين فيها على الإسهام في اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي مقداره (3.01) انحراف معياري مقداره (0.99)، سبقتها الفقرة (تناقش مقترحات العاملين في الاجتماعات التي تنظمها الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.07) انحراف معياري مقداره (0.94)، والفقرة (تتبنى الجامعة مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية) بمتوسط حسابي مقداره (3.13) انحراف معياري مقداره (1.09).

## نتائج مجال جودة التحسين المستمر.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة التحسين المستمر:

جدول 19: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة التحسين المستمر.

الرقم	جودة التحسين المستمر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
33.	يتم تحديث مختبرات الجامعة كلما اقتضت الحاجة.	3.76	0.90	مرتفعة
34.	تُحدَّث الجامعة من حين لآخر معايير قبول الطلبة الجدد.	3.62	0.85	مرتفعة
35.	تعمل الجامعة على تحديث برامجها الدراسية باستمرار.	3.60	0.86	مرتفعة
36.	تعتمد الجامعة التحسين المستمر كمنهج عمل.	3.58	0.89	مرتفعة
37.	تعتمد الجامعة على تحديث بياناتها الإلكترونية باستمرار.	3.58	0.96	مرتفعة
38.	توثق الجامعة إجراءات التحسين المعتمدة بشكل إلكتروني.	3.52	0.93	مرتفعة
39.	تُحدِّث الجامعة معايير التوظيف بما ينسجم مع المستجدات.	3.45	0.86	مرتفعة
40.	تخصّص الجامعة الموارد الكافية للبحث العلمي.	3.22	0.80	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.54</b>	<b>0.72</b>	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال

جودة التحسين المستمر لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك، مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه

الفقرات : الفقرة (يتم تحديث مختبرات الجامعة كلما اقتضت الحاجة) بمتوسط حسابي مقداره (3.76)

انحراف معياري مقداره (0.9)، تلتها الفقرة (تُحدِّث الجامعة من حين لآخر معايير قبول الطلبة الجدد)

بمتوسط حسابي مقداره (3.62) انحراف معياري مقداره (0.85)، ثمَّ الفقرة (تعمل الجامعة على تحديث

برامجها الدراسية باستمرار) بمتوسط حسابي مقداره (3.6) انحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (تعتمد

الجامعة التحسين المستمر كمنهج عمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.58) انحراف معياري. مقداره

(0.89).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تُخصّص الجامعة الموارد الكافية للبحث العلمي) بمتوسط حسابي مقداره (3.22) انحراف معياري مقداره (0.8)، سبقتها الفقرة (تُحدث الجامعة معايير التوظيف بما ينسجم مع المستجدات) بمتوسط حسابي مقداره (3.45) انحراف معياري مقداره (0.86)، و الفقرة (توثق الجامعة إجراءات التحسين المعتمدة بشكل إلكتروني) بمتوسط حسابي مقداره (3.52) انحراف معياري مقداره (0.93).

نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين التمكن الإداري ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك؟ وللإجابة عن السؤال السابق تمّ الإجابة عن الفرضية المتعلقة به وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكن الإداري ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك.

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى، تمّ إيجاد مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون، والتي توضح العلاقة بين التمكن الإداري ومجالاتها من جهة، وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها من جهة أخرى، والجدول التالي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون:

جدول 20: مصفوفة معامل الارتباط بيرسون بين التمكن الإداري ومبادئ إدارة الجودة الشاملة الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك.

الدرجة الكلية	جودة التحسين المستمر	اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع	التخطيط الاستراتيجي	جودة النظم والتشريعات واللوائح الجماعية	جودة الإدارة الجماعية	المقياس الإحصائي	المحور
0.524	0.456	0.444	0.491	0.467	0.543	معامل الارتباط بيرسون	تفويض الصلاحيات
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة الإحصائية	
0.541	0.541	0.557	0.438	0.482	0.437	معامل الارتباط بيرسون	بناء الفريق
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة الإحصائية	
0.402	0.243	0.408	0.383	0.462	0.332	معامل الارتباط بيرسون	التأثير
0.000	0.010	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة الإحصائية	
0.491	0.339	0.459	0.407	0.558	0.482	معامل الارتباط بيرسون	تحفيز العاملين
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة الإحصائية	
0.486	0.327	0.453	0.419	0.559	0.464	معامل الارتباط بيرسون	التدريب والتعلم
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة الإحصائية	
0.666	0.464	0.614	0.598	0.705	0.662	معامل الارتباط بيرسون	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة الإحصائية	
0.637	0.478	0.602	0.558	0.670	0.599	معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية لمستوى التمكن الإداري
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة الإحصائية	

يتضح من مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون وجود علاقات موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين التمكن الإداري وجميع مجالاته، و بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجميع مجالاتها لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك، حيث تبين أن معاملات الارتباط بيرسون جميعها ذات إشارة موجبة وذات مستويات على الأغلب متوسطة (من 0.3-0.7)، وبالتالي يُستنتج رفض الفرضية الرئيسية الأولى عند جميع المجالات.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين مجال تفويض الصلاحيات وبين كل من الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجميع معاييرها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون (0.44-0.54) وهي متوسطة، ومستويات الدلالة جميعها أقل من مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ ، ويستنتج أن زيادة مستوى التمكن الإداري المتعلق بتفويض الصلاحيات يؤدي إلى زيادة درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعكس صحيح.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مجال بناء الفريق وبين كل من الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون (0.437-0.557) وهي متوسطة، ومستويات الدلالة جميعها أقل من مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويُستنتج أن زيادة مستوى التمكن الإداري المتعلق ببناء الفريق يؤدي إلى زيادة درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعكس صحيح.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مجال التأثير وبين كل من الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجميع معاييرها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون (0.243-0.462) وهي متوسطة، ومستويات الدلالة جميعها أقل من مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويستنتج أن زيادة مستوى التمكن الإداري المتعلق بالتأثير يؤدي إلى زيادة درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعكس صحيح.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مجال تحفيز العاملين وبين كلٍّ من الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجميع معاييرها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون  $(0.558-0.339)$  وهي متوسطة، ومستويات الدلالة جميعها أقل من مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويستنتج أنّ زيادة مستوى التمكن الإداري المتعلق بتحفيز العاملين يؤدي إلى زيادة درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعكس صحيح.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مجال التدريب والتعلم وبين كلٍّ من الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجميع معاييرها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون  $(0.559-0.327)$  وهي متوسطة، ومستويات الدلالة جميعها أقل من مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويستنتج أنّ زيادة مستوى التمكن الإداري المتعلق بالتدريب والتعلم يؤدي إلى زيادة درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعكس صحيح.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مجال المشاركة في اتخاذ القرارات وبين كلٍّ من الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجميع معاييرها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون  $(0.705-0.464)$  وهي بين المتوسطة والمرفعة، ومستويات الدلالة جميعها أقل من مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويستنتج أنّ زيادة مستوى التمكن الإداري المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعكس صحيح.

وأخيراً من نتائج الجدول السابق يتضح وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الدرجة الكلية لمستوى التمكن الإداري، وبين كلٍّ من الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون  $(0.670-0.478)$  وهي متوسطة،

ومستويات الدلالة جميعها أقل من مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويستنتج أن زيادة مستوى التمكن الإداري يؤدي إلى زيادة درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعكس صحيح.

نتائج السؤال الرابع: هل هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات الإداريين على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، الجامعة)؟ وللإجابة عن السؤال السابق تم الإجابة عن الفرضية المتعلقة به وهي كما يلي:

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، الجامعة. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples Test) لفحص الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حسب متغير الجنس، وذلك كما هو واضح من الجدول التالي رقم (21).

جدول 21: نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
نفويض الصلاحيات	ذكر	51	3.84	0.61	1.395	0.166
	أنثى	62	3.67	0.64		
بناء الفريق	ذكر	51	4.08	0.52	1.916	0.058



		0.66	3.86	62	أنثى	
0.199	1.291	0.70	3.78	51	ذكر	التأثير
		0.58	3.63	62	أنثى	
0.908	0.116	0.87	3.23	51	ذكر	تحفيز العاملين
		0.69	3.22	62	أنثى	
0.504	0.670	0.88	3.27	51	ذكر	التدريب والتعلم
		0.69	3.17	62	أنثى	
0.150	1.449	0.81	3.48	51	ذكر	المشاركة في اتخاذ القرارات
		0.64	3.28	62	أنثى	
0.188	1.326	0.63	3.61	51	ذكر	الدرجة الكلية لمستوى التمكن الإداري
		0.50	3.46	62	أنثى	
0.644	-0.464	0.68	3.33	51	ذكر	جودة الإدارة الجماعية
		0.67	3.39	62	أنثى	
0.693	0.396	0.68	3.50	51	ذكر	جودة النظم والتشريعات واللوائح الجماعية
		0.72	3.45	62	أنثى	
0.850	0.189	0.72	3.32	51	ذكر	التخطيط الاستراتيجي
		0.88	3.29	62	أنثى	
0.902	0.123	0.66	3.37	51	ذكر	اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع
		0.81	3.35	62	أنثى	
0.212	1.255	0.47	3.63	51	ذكر	جودة التحسين المستمر
		0.88	3.46	62	أنثى	
0.740	0.332	0.58	3.43	51	ذكر	الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
		0.73	3.39	62	أنثى	

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري حسب

متغير الجنس عند جميع مجالات الدراسة، حيث تبين أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) عند جميع

المجالات وعلى الدرجة الكلية، وبالتالي يتم قبول الفرضية عند جميع مجالات الدراسة.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples Test) لفحص الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حسب مُتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح من الجدول التالي رقم (22).

جدول 22: نتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
تفويض الصلاحيات	بكالوريوس فأقل	68	3.72	0.67	-0.521	0.603
	ماجستير فأعلى	45	3.79	0.56		
بناء الفريق	بكالوريوس فأقل	68	3.99	0.60	0.633	0.528
	ماجستير فأعلى	45	3.91	0.63		
التأثير	بكالوريوس فأقل	68	3.64	0.63	-1.213	0.228
	ماجستير فأعلى	45	3.79	0.64		
تحفيز العاملين	بكالوريوس فأقل	68	3.18	0.86	-0.738	0.462
	ماجستير فأعلى	45	3.29	0.63		
التدريب والتعلم	بكالوريوس فأقل	68	3.16	0.80	-0.959	0.340
	ماجستير فأعلى	45	3.30	0.73		
المشاركة في اتخاذ القرارات	بكالوريوس فأقل	68	3.25	0.78	-2.226	0.028
	ماجستير فأعلى	45	3.56	0.61		
الدرجة الكلية لمستوى التمكن الإداري	بكالوريوس فأقل	68	3.48	0.59	-1.082	0.282
	ماجستير فأعلى	45	3.60	0.53		
جودة الإدارة الجماعية	بكالوريوس فأقل	68	3.26	0.78	-1.992	0.049
	ماجستير فأعلى	45	3.51	0.44		
جودة النظم والتشريعات	بكالوريوس فأقل	68	3.33	0.79	-2.624	0.010

		0.46	3.68	45	ماجستير فأعلى	واللوائح الجماعية
0.009	-2.664	0.91	3.14	68	بكالوريوس فأقل	التخطيط الاستراتيجي
		0.56	3.55	45	ماجستير فأعلى	
0.085	-1.737	0.82	3.26	68	بكالوريوس فأقل	اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع
		0.60	3.51	45	ماجستير فأعلى	
0.422	-0.805	0.83	3.50	68	بكالوريوس فأقل	جودة التحسين المستمر
		0.51	3.61	45	ماجستير فأعلى	
0.035	-2.131	0.75	3.30	68	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
		0.46	3.57	45	ماجستير فأعلى	

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري حسب

متغير المؤهل العلمي عند المجالات الآتية فقط: المشاركة في اتخاذ القرارات، جودة الإدارة الجماعية،

جودة النظم والتشريعات واللوائح الجماعية، التخطيط الاستراتيجي، و الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة، حيث تبين أن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند هذه المجالات فقط، وبالتالي يتم رفض

الفرضية عند هذه المجالات وقبولها عند باقي المجالات، حيث يتضح أن الفروق في هذه المجالات كانت

لصالح فئة المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) مقابل فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل)، وذلك

بالاعتماد على قيم الأوساط الحسابية.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ

إدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حسب متغير سنوات الخدمة، وذلك كما

هو واضح من الجدول التالي رقم (23).

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	1.609	2	0.804	2.076	0.130
	داخل المجموعات	42.614	110	0.387		
	المجموع	44.222	112			
بناء الفريق	بين المجموعات	1.002	2	0.501	1.364	0.260
	داخل المجموعات	40.388	110	0.367		
	المجموع	41.390	112			
التأثير	بين المجموعات	1.904	2	0.952	2.414	0.094
	داخل المجموعات	43.386	110	0.394		
	المجموع	45.291	112			
تحفيز العاملين	بين المجموعات	2.623	2	1.311	2.242	0.111
	داخل المجموعات	64.355	110	0.585		
	المجموع	66.978	112			
التدريب والتعلم	بين المجموعات	6.443	2	3.222	5.802	0.004
	داخل المجموعات	61.083	110	0.555		
	المجموع	67.526	112			
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	5.583	2	2.792	5.731	0.004
	داخل المجموعات	53.584	110	0.487		
	المجموع	59.167	112			
الدرجة الكلية لمستوى التمكن الإداري	بين المجموعات	2.655	2	1.327	4.408	0.014
	داخل المجموعات	33.125	110	0.301		
	المجموع	35.780	112			
جودة الإدارة الجماعية	بين المجموعات	1.943	2	0.971	2.200	0.116
	داخل المجموعات	48.573	110	0.442		

			112	50.516	المجموع	
0.223	1.519	0.734	2	1.469	بين المجموعات	جودة النظم والتشريعات واللوائح الجماعية
		0.483	110	53.157	داخل المجموعات	
			112	54.625	المجموع	
0.750	0.288	0.191	2	0.382	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
		0.662	110	72.848	داخل المجموعات	
			112	73.230	المجموع	
0.037	3.387	1.791	2	3.581	بين المجموعات	اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع
		0.529	110	58.160	داخل المجموعات	
			112	61.742	المجموع	
0.869	0.141	0.075	2	0.150	بين المجموعات	جودة التحسين المستمر
		0.531	110	58.364	داخل المجموعات	
			112	58.514	المجموع	
0.281	1.282	0.562	2	1.124	بين المجموعات	الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
		0.438	110	48.212	داخل المجموعات	
			112	49.336	المجموع	

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري

وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب مُتغير سنوات الخدمة فقط عند المجالات الآتية: التدريب

والتعلم، المشاركة في اتخاذ القرارات، الدرجة الكلية لمستوى التمكن الإداري، واتخاذ القرارات وخدمة

المجتمع، حيث تبين أن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند هذه المجالات فقط، وعليه يتم رفض الفرضية

مقابل هذه المجالات فقط وقبولها عند باقي المجالات.

ومن أجل دراسة الفروق عند المجالات والمحاور المذكورة حسب مُتغير سنوات الخدمة، تم

استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 23: نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية مقابل مجالات الدراسة التي تبين عندها وجود فروق حسب مُتغيّر سنوات الخدمة.

المجال	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
التدريب والتعلّم	أقل من 5 سنوات	----	0.634	*0.810
	من 5-أقل من 10 سنوات	-0.634	----	0.176
	من 10 سنوات فأكثر	*-0.810	-0.176	----
المجال	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
المشاركة في اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	----	*0.705	*0.759
	من 5-أقل من 10 سنوات	*-0.705	----	0.054
	من 10 سنوات فأكثر	*-0.759	-0.054	----
المجال	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
الدرجة الكلية لمستوى التمكن الإداري	أقل من 5 سنوات	----	0.430	*0.523
	من 5-أقل من 10 سنوات	-0.430	----	0.093
	من 10 سنوات فأكثر	*-0.523	-0.093	----
المجال	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع	أقل من 5 سنوات	----	*0.638	*0.584
	من 5-أقل من 10 سنوات	*-0.638	----	-0.054
	من 10 سنوات فأكثر	*-0.584	0.054	----

\* الفرق دال عند مستوى 0.05.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أنّ الفروق عند مجال التدريب والتعلّم وعند الدرجة الكلية لمستوى التمكن الإداري كانت لصالح فئة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) مقابل فئة سنوات الخدمة (من 10 سنوات فأكثر)، وذلك بالاعتماد على قيم الأوساط الحسابية.

كما يتضح أنّ الفروق عند مجالي المشاركة في اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات وخدمة المجتمع كأنت لصالح فئة سنوات الخدمة (أقلّ من 5 سنوات) مقابل فئتي سنوات الخدمة (من 5-أقلّ من 10 سنوات) و (من 10 سنوات فأكثر)، وذلك بالاعتماد على قيم الأوساط الحسابية. والجدول التالي رقم (24) يبين الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التّمكّن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب متغير سنوات الخدمة، وذلك بالاعتماد على قيم الأوساط الحسابية.

جدول 24: الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب متغير سنوات الخدمة.

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المحور
0.38	4.11	11	أقلّ من 5 سنوات	تفويض الصلاحيات
0.57	3.74	23	من 5-أقلّ من 10 سنوات	
0.66	3.70	79	من 10 سنوات فأكثر	
0.63	3.75	113	المجموع	
0.50	4.23	11	أقلّ من 5 سنوات	بناء الفريق
0.53	3.99	23	من 5-أقلّ من 10 سنوات	
0.64	3.91	79	من 10 سنوات فأكثر	
0.61	3.96	113	المجموع	
0.83	3.94	11	أقلّ من 5 سنوات	التأثير
0.44	3.87	23	من 5-أقلّ من 10 سنوات	
0.64	3.61	79	من 10 سنوات فأكثر	
0.64	3.70	113	المجموع	
0.78	3.68	11	أقلّ من 5 سنوات	تحفيز العاملين
0.76	3.13	23	من 5-أقلّ من 10 سنوات	
0.77	3.19	79	من 10 سنوات فأكثر	
0.77	3.22	113	المجموع	
0.71	3.91	11	أقلّ من 5 سنوات	التدريب والتعلم
0.73	3.28	23	من 5-أقلّ من 10 سنوات	

0.76	3.10	79	من 10 سنوات فأكثر	
0.78	3.21	113	المجموع	
0.73	4.05	11	أقل من 5 سنوات	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.71	3.34	23	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.69	3.29	79	من 10 سنوات فأكثر	
0.73	3.37	113	المجموع	
0.56	3.98	11	أقل من 5 سنوات	
0.53	3.55	23	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.55	3.46	79	من 10 سنوات فأكثر	
0.57	3.53	113	المجموع	
0.78	3.75	11	أقل من 5 سنوات	جودة الإدارة الجماعية
0.66	3.27	23	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.65	3.33	79	من 10 سنوات فأكثر	
0.67	3.36	113	المجموع	
0.30	3.68	11	أقل من 5 سنوات	
0.63	3.27	23	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.75	3.50	79	من 10 سنوات فأكثر	
0.70	3.47	113	المجموع	
0.73	3.40	11	أقل من 5 سنوات	التخطيط الاستراتيجي
0.71	3.20	23	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.85	3.32	79	من 10 سنوات فأكثر	
0.81	3.30	113	المجموع	
0.90	3.90	11	أقل من 5 سنوات	
0.57	3.26	23	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.74	3.32	79	من 10 سنوات فأكثر	
0.74	3.36	113	المجموع	
1.12	3.64	11	أقل من 5 سنوات	جودة التحسين المستمر
0.44	3.49	23	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.73	3.54	79	من 10 سنوات فأكثر	
0.72	3.54	113	المجموع	
0.72	3.69	11	أقل من 5 سنوات	



0.53	3.30	23	من 5-أقل من 10 سنوات	إدارة الجودة الشاملة
0.69	3.40	79	من 10 سنوات فأكثر	
0.66	3.41	113	المجموع	

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجامعة.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent

Samples Test) لفحص الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حسب متغير الجامعة، وذلك كما هو واضح من الجدول التالي رقم (25).

جدول 25: نتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجامعة

المحور	الجامعة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
تفويض الصلاحيات	جامعة الخليل	53	3.65	0.80	-1.657	0.100
	جامعة بوليتكنك فلسطين	60	3.84	0.40		
بناء الفريق	جامعة الخليل	53	3.96	0.67	0.055	0.956
	جامعة بوليتكنك فلسطين	60	3.95	0.55		
التأثير	جامعة الخليل	53	3.78	0.64	1.269	0.207
	جامعة بوليتكنك فلسطين	60	3.63	0.63		
تحفيز العاملين	جامعة الخليل	53	3.29	0.71	0.819	0.415
	جامعة بوليتكنك فلسطين	60	3.17	0.83		
التدريب والتعلم	جامعة الخليل	53	3.13	0.76	-1.135	0.259
	جامعة بوليتكنك فلسطين	60	3.29	0.79		

0.129	-1.530	0.77	3.26	53	جامعة الخليل	المشاركة في اتخاذ القرارات
		0.68	3.47	60	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.679	-0.415	0.62	3.51	53	جامعة الخليل	الدرجة الكلية لمستوى التمكن الإداري
		0.52	3.55	60	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.041	-2.063	0.74	3.22	53	جامعة الخليل	جودة الإدارة الجماعية
		0.58	3.48	60	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.692	-0.397	0.79	3.44	53	جامعة الخليل	جودة النظم والتشريعات واللوائح الجماعية
		0.61	3.50	60	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.238	-1.187	0.86	3.21	53	جامعة الخليل	التخطيط الاستراتيجي
		0.76	3.39	60	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.047	-2.005	0.75	3.21	53	جامعة الخليل	اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع
		0.71	3.49	60	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.082	-1.755	0.76	3.42	53	جامعة الخليل	جودة التحسين المستمر
		0.68	3.65	60	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.104	-1.637	0.73	3.30	53	جامعة الخليل	الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
		0.58	3.50	60	جامعة بوليتكنك فلسطين	

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الدرجات لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري

وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجامعة فقط عند مجالي جودة الإدارة الجماعية و

اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع، حيث تبين أن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند هذان المجالان فقط،

وبالتالي يتم رفض الفرضية عند مجالي جودة الإدارة الجماعية واتخاذ القرارات وخدمة المجتمع فقط، و

قبولها عند باقي المجالات، حيث يتضح من نتائج الجدول السابق أنّ الفروق عند مجالي جودة الإدارة  
الجماعية واتخاذ القرارات وخدمة المجتمع كانت لصالح جامعة بوليتكنك فلسطين مقابل جامعة الخليل.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة

➤ مناقشة نتائج السؤال الأول

➤ مناقشة نتائج السؤال الثاني

➤ مناقشة نتائج السؤال الثالث

➤ مناقشة نتائج السؤال الرابع

➤ مناقشة نتائج المقابلة

➤ الاستنتاجات

➤ التوصيات

➤ المقترحات

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، مُرتبةً حسب أسئلتها، التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين التَمَكِّين الإداريِّ ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك، كما تضمّن هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات.

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة التَمَكِّين الإداريِّ وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك، توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية ، مُرتبةً حسب أسئلة الدراسة وفرضياتها.

#### مناقشة النتائج:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى التَمَكِّين الإداريِّ لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك؟  
اتضح أنّ الدرجة الكلية لمستوى التَمَكِّين الإداريِّ لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك مرتفعة، وكأنت أعلى الدرجات درجة مجال بناء الفريق وهي مرتفعة، يليها درجة مجال تفويض الصلاحيات وهي مرتفعة، ثمّ درجة مجال التأثير وهي مرتفعة، يليها درجة المشاركة في اتخاذ القرارات وهي متوسطة، يليها درجة مجال تحفيز العاملين وهي متوسطة، وأخيراً درجة مجال التدريب والتعلم وهي متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود توجه لدى بعض جامعات محافظة الخليل نحو تطبيق التَمَكِّين الإداريِّ فيها، وهذا يدل على مدى اهتمام الجامعات بالموظفين، وتحفيزهم نحو مزيد من التقدم والعمل، وتتفق هذه النتيجة مع كلّ من دراسة الحربي (2021) التي نصّت على أنّ درجة التَمَكِّين

الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية متحققة بدرجة عالية، دراسة الفاضل (2020) التي نصت على أن مستوى ممارسة التمكن الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة جرش عالٍ.

واختلفت مع دراسة فيصل (2020) التي نصت على وجود درجة متوسطة لتطبيق التمكن الإداري في أقسام المنظمة المتعلمة، ودراسة الشاكر وآخرين (2020) التي نصت على أن استخدام مبادئ التمكن الإداري وأسهه مع المفاصل الإدارية له مستوى جيد، ودراسة البقمي (2020) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق التمكن الإداري كانت بدرجة متوسطة، ودراسة الرقب (2020) التي نصت على أن مستوى تطبيق التمكن الإداري كان بدرجة متوسطة.

تبين أن درجة مستوى التمكن الإداري المتعلق بتفويض الصلاحيات الإداري لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك مرتفعة، كما تبين من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة أن مستوى التمكن الإداري المتعلق بتفويض الصلاحيات الإداري لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك يتمثل أن الجامعة تفوضهم صلاحيات كافية لإنجاز مهامهم وظيفتهم، تمنحهم الجامعة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم الوظيفية، هم يمتلكون قدرًا كافيًا من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بعملهم، يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لهم من وقت لآخر حسب حاجات الجامعة، توفر لهم الجامعة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية في وظيفتهم.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه مع زيادة تفويض الصلاحيات للموظف يزيد من سرعته على اتخاذ القرارات وبالتالي زيادة في الانتاجية وهذا يعكس بشكل كبير على سرعة الموظف في إنجاز مهامه ووظائفه الموكلة إليه.

تبين أن درجة مستوى التمكن الإداري المتعلق ببناء الفريق الإداري لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك مرتفعة، كما تبين من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة أن مستوى التمكن الإداري المتعلق ببناء الفريق لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك يتمثل في أنهم يقدمون

المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في عملهم، يندمجون في العمل عندما يعملون ضمن مجموعة، وبخاصة أن الجامعة تحرص على اجتذاب ذوي الخبرات العالية لتوظيفهم، تعمل الجامعة على العمل بروح الفريق لحلّ المشاكل التي تواجهها، يفضل العاملون الإداريون العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي، فتسود روح الفريق بينهم.

وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أن مبدا التمكين الإداري يقوم على زيادة صلاحيات الموظف في مجال عمله، وعند زيادة صلاحيات الموظف المسؤول عن تشكيل فرق العمل في الجامعة، هذا يُفضي بشكل أساسي إلى تسريع عمله، وجعله ينجز العمل بشكل كبير وبوقت قياسي.

تبين أن درجة مستوى التمكين الإداري المتعلق بالتأثير لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك مرتفعة، كما تبين من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة أن مستوى التمكين الإداري المتعلق بالتأثير لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك يتمثل في أنهم يمتلكون خاصية الإقناع لتقييم أي أفكار تطوّر الجامعة، يتاح لهم اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم، يشاركون زملاءهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية، يعملون بإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم في أثناء عملهم، تتلقى مبادراتهم واجتهاداتهم تشجيعاً ودعماً من الإدارة.

تعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أنه مع تمكين الموظف المسؤول في عمله وإعطائه صلاحيات أوسع لاتخاذ القرار والتغيير في طبيعة العمل والتطوير، يساعده في تسهيل تنفيذ آرائه الخاصة بتطوير وظيفته والتأثير فيها، مما يؤدي إلى سهولة عمله وشعوره بالإنجاز والرضا، وهذا يجعل منه قادراً بشكل كبير على إقناع الآخرين بوجهة نظره الخاصة بتطوير العمل في دائرته.

تبين أن درجة مستوى التمكين الإداري المتعلق بتحفيز العاملين لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك متوسطة، كما تبين من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة أن مستوى

التَمَكِّينَ الإداريَّ المتعلِّقَ بتحفيِّزِ العاملين لدى الإداريِّين في جامعتي الخليل والبوليتكنك يتَمَثَّلُ في أنَّ الإدارة تُقدِّرُ جهودهم في العمل، كما تعتمَدُ الجامعة على كفاءة العاملين في نظام الترقية بشكل كبير.

تعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أنَّ تقدير الإدارة لجهود الموظفين في العمل، وإعطائهم الحوافز المعنويَّة والماديَّة بناءً على جهودهم الخاصَّة، هذا يقود إلى تحفيِّز العاملين إلى مزيد من التَطوُّر والعمل، ممَّا ينعكس بشكل إيجابيِّ على أداء المُنظَّمة بشكل عام، وأداء الموظَّف بشكل خاص.

تبيِّن أنَّ درجة مستوى التَمَكِّينَ الإداريَّ المتعلِّقَ بالتدريب والتعلُّم لدى الإداريِّين في جامعتي الخليل والبوليتكنك متوسِّطة، كما تبيِّن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة أنَّ مستوى التَمَكِّينَ الإداريَّ المتعلِّقَ بالتدريب والتعلُّم لدى الإداريِّين في جامعتي الخليل والبوليتكنك يتَمَثَّلُ أنَّ الجامعة تشجِّع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.

تعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أنَّه من خلال تَمَكِّين الإدارة للموظَّفين في العمل، وزيادة صلاحيَّاتهم في اتخاذ القرارات، يُوَدِّي إلى التحاق الموظَّفين بالدَّورات التدريبية التي تساعد على تطوُّر عملهم، وزيادة قدراتهم على تحقيق العمل، وهذا ينعكس بشكل إيجابيِّ على المؤسسة.

تبيِّن أنَّ درجة مستوى التَمَكِّينَ الإداريَّ المتعلِّقَ بالمشاركة في اتخاذ القرارات لدى الإداريِّين في جامعتي الخليل والبوليتكنك متوسِّطة، كما تبيِّن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة أنَّ مستوى التَمَكِّينَ الإداريَّ المتعلِّقَ بالمشاركة في اتخاذ القرارات لدى الإداريِّين في جامعتي الخليل والبوليتكنك يتَمَثَّلُ في أنَّ الجامعة تَمَنِّحهم بعض الصلاحيَّات لتحقيق أهدافها، مما يُشعرهم بأنَّهم مُهممون في الجامعة عندما يشاركون باتخاذ القرارات، تتيح لهم الإدارة الفرص الكافية لإبداء رأيهم في أمور عملهم. تعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أنَّه مع زيادة صلاحيَّات الموظَّف في اتخاذ القرارات يشعر الموظَّف أنَّه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وهذا يَمَنِّحُ عنه إلى زيادة في طاقته الإنتاجيَّة لتحقيق أهداف المؤسسة.



مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك؟

اتضح أن الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك مرتفعة، وكأنت أعلى الدرجات هي درجة مجال جودة التحسين المستمر وهي مرتفعة، يليها درجة مجال جودة النظم والتشريعات واللوائح الجماعية وهي مرتفعة، ثم يليها درجة مجال جودة الإدارة الجماعية ومجال اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع لكليهما وهي متوسطة، وأخيراً درجة مجال التخطيط الاستراتيجي وهي متوسطة.

تبين أن درجة تطبيق مجال جودة الإدارة الجماعية لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك متوسطة.

كما وتبين أيضاً من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة أن درجة تطبيق مجال جودة الإدارة الجماعية لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك تتمثل في أنه تشكل إدارة الجودة الشاملة قيمة كبيرة في الرؤية لإدارة الجامعة، تحرص الإدارة على تشكيل فرق تحسين الجودة، بحيث تضم ممثلين عن جميع الأقسام، تبادر الإدارة الجماعية باستمرار إلى تحفيز ممارسات الجودة وتطويرها. تبين أن درجة تطبيق مجال جودة النظم والتشريعات واللوائح لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك مرتفعة.

كما وتبين من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة أن درجة تطبيق مجال جودة النظم والتشريعات واللوائح الجماعية لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك تتمثل في أنه يوجد في الجامعة نظام للترقيات الأكاديمية، تطور إدارة الجامعة لوائحها بشكل دوري بما يتلاءم مع متطلبات العصر، تضمن قوانين الجامعة احترام الحرية الشخصية للعاملين في الإطار العام للإشراف والرقابة، تؤكد أنظمة الجامعة ولوائحها ضرورة تفرغ أعضاء الهيئة التدريسية للعمل الأكاديمي فيها، تحدد اللوائح

والأنظمة في الجامعة قوانين واضحة، تنصّ لوائح الجامعة على تحديد واضح للمهام والوظائف الموكلة بكل عضو فيها.

تبين أنّ درجة تطبيق مجال التخطيط الاستراتيجي لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك متوسطة.

و تبين من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة أنّ درجة تطبيق مجال التخطيط الاستراتيجي لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك تتمثل في أنه تتسجم أهداف وحدة الجودة الشاملة مع الأهداف العامة.

وتبين أنّ درجة تطبيق مجال اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك متوسطة.

و تبين من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة أنّ درجة تطبيق مجال اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك تتمثل في أنه تحتفظ الجامعة بعلاقات عمل قوية مع مؤسسات المجتمع المتعددة، تتفاعل الجامعة بمواردها البشرية مع المجتمع بقطاعاته الخدمائية، تشجع الجامعة الأعضاء العاملين لديها على تنفيذ البحوث والدراسات العلمية المتصلة بحاجات المجتمع، تُحدّد الجامعة سياساتها بما يحقق أهدافها بالتنسيق مع الجامعات الأخرى، تعطي الجامعة أولوية للأبحاث التطبيقية من أجل خدمة المجتمع.

تبين أنّ درجة تطبيق مجال جودة التحسين المستمر لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك مرتفعة.

كما تبين من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة أنّ درجة تطبيق مجال جودة التحسين المستمر لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك تتمثل في أنه يجري تحديث مختبرات الجامعة كلّما اقتضت الحاجة، تُحدّث الجامعة من حين لآخر معايير قبول الطلبة الجدد، تعمل الجامعة

على تحديث برامجها الدراسية باستمرار، تعتمد الجامعة التحسين المستمر كمنهج عمل، تعتمد الجامعة على تحديث بياناتها الإلكترونية باستمرار، تؤثّق الجامعة إجراءات التحسين المعتمدة بشكل إلكتروني، تُحدِث الجامعة معايير التوظيف بما ينسجم مع المستجدات.

تشير النتيجة السابقة إلى وجود توجه لدى إدارة الجامعات في جامعتي الخليل والبوليتكنك نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث كأنّ مستوى تطبيقها بدرجة مرتفعة، وهذا يُعزى إلى على أنّ تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، يؤدي إلى تحسين من عمل المؤسسة، وتطوُّرها بشكل مستمرّ؛ لمواكبة كلّ ما هو جديد في سوق العمل، وجعلها على دراية في المستجدات في مختلف العلوم، ويحثّها على نشر البحوث العلمية المختلفة، وتطوُّير أقسامها لمواكبة التطوُّر العلمي، وكل هذا يصّب في تحسين مستوى الخدمات المقدمة إلى الجمهور، وزيادة ثقتهم فيها، وتتفق هذه النتيجة مع كلّ من دراسة المطيري (2015) التي نصّت على أنّ درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة مرتفعة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين،

واختلفت هذه النتيجة مع كلّ من دراسة غالب (2020) التي نصّت على عدم وجود الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، دراسة المقبالي (2019) التي نصّت على أنّ درجة تقديرات أفراد العينة للممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عُمان في ضوء الجودة الشاملة كانت متوسطة، ودراسة عبد الله (2018) التي نصّت على أنّ الجهود التي تبذلها القيادة التربوية لنشر ثقافة الجودة لدى المعلمين جاءت بتقدير متوسط، دراسة مسلم (2018) التي نصّت على أنّ درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، ودراسة عبده (2011) التي نصّت على وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات في جميع المجالات، دراسة موسى وآخرين (Moses et al،2006) التي نصّت على أنّ مديري المدارس الثانوية

لا يمتنعون بمهارات القيادة اللازمة لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتحسين والتطوير المستمر في المدارس.

### مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكن الإداري ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك.

اتضح وجود علاقات طردية ودالة إحصائياً بين التمكن الإداري وجميع مجالاته، وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجميع مجالاتها لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك، وبالتالي تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى عند جميع المجالات والأبعاد.

تعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أنه مع تمكين الموظف في العمل، فإن هذا التمكن يزيد في سرعة اتخاذ القرارات، وتجعله يشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير، عمله وآلية تنفيذ التطوير وهذا يسهم في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، الجامعة. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير الجنس.

تبيين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجنس عند جميع مجالات الدراسة، وبالتالي تم قبول الفرضية عند جميع مجالات الدراسة. تعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أن التوجه نحو تمكين الموظفين في العمل وأهميته في تحقيق الجودة الشاملة لا يتأثر باختلاف جنس الموظف من ذكراً وأُنثى؛ وذلك يُعزى إلى معرفتهم بأهمية كل من التمكن الإداري والجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة، وأن تصورات لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك متشابهة حول أهمية التمكن الإداري في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تبيين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي عند المجالات الآتية فقط: المشاركة في اتخاذ القرارات، جودة الإدارة الجماعية، جودة النظم والتشريعات واللوائح الجماعية، التخطيط الاستراتيجي، والدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تم رفض الفرضية عند هذه المجالات وقبولها عند باقي المجالات، حيث اتضح أن الفروق في هذه المجالات كانت لصالح فئة المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) مقابل فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل).

تعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى وجود أثر إلى متغير المؤهل العملي إلى قرارات أفراد عينة الدراسة حول أهمية التمكن الإداري ودوره في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة، وهذا يعزى إلى أنه مع تقدم الموظف وحصوله على شهادات عليا يجعله أكثر الماماً بالمعرفة عن مقارنة بالموظف

الحاصل على درجة البكالوريوس، وبالتالي يجعل منه أكثر قدرةً على معرفة أثر التمكن الإداري وأهميته في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب متغير سنوات الخدمة فقط عند المجالات الآتية: التدريب والتعلم، المشاركة في اتخاذ القرارات، الدرجة الكلية لمستوى التمكن الإداري، و اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع، وعليه تمّ رفض الفرضية مقابل هذه المجالات فقط وقبولها عند باقي المجالات، حيث اتضح أنّ الفروق عند مجال التدريب والتعلم وعند الدرجة الكلية لمستوى التمكن الإداري كانت لصالح فئة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) مقابل فئة سنوات الخدمة (من 10 سنوات فأكثر). كما اتضح أنّ الفروق عند مجالي المشاركة في اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات وخدمة المجتمع كانت لصالح فئة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) مقابل فئتي سنوات الخدمة (من 5-أقل من 10 سنوات) و (من 10 سنوات فأكثر).

تعزو الباحثة النتيجة السابقة التي أشارت إلى وجود أثر إلى متغير سنوات الخدمة في توجهات أفراد عينة الدراسة حول التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى أنّ الفرد كلما تقدم في الخبرة واكتسب المزيد منها يصبح قادراً بشكل أكبر على تحديد الخصائص الخاصة بأبعاد التمكن وطرق تطبيقه بما يتوافق مع توجه الجامعة نحو تحقيق مبادئ الجودة الشاملة فيها.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجامعة.

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك الخليل على التمكن الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجامعة فقط عند مجالي جودة الإدارة الجماعية واتخاذ القرارات وخدمة المجتمع، وبالتالي تم رفض الفرضية عند مجالي جودة الإدارة الجماعية و اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع فقط، وقبولها عند باقي المجالات، حيث تبين أن الفروق عند مجالي جودة الإدارة الجماعية واتخاذ القرارات وخدمة المجتمع كأنت لصالح جامعة بوليتكنك فلسطين مقابل جامعة الخليل.

تعزو الباحثة النتيجة السابقة التي نصت على أنه توجهات الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات في محافظة الخليل نحو أهمية التمكن الإداري في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة تختلف باختلاف الجامعة، وهذا يرجع إلى اختلاف بيئات العمل من جامعة لأخرى، وتوجهات كل جامعة نحو الطرائق المثلّي لتحقيق مبادئ الجودة الشاملة، وكيفية تحقيقها.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة تمّ التوصل إلى التوصيات الآتية:

1. ضرورة حفاظ إدارة الجامعات على استمرارية تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية لما له من أهمية في زيادة مستوى تحقيق الجودة الشاملة فيها.
2. العمل على نشر مفهوم التمكين في الجامعات في محافظة الخليل بشكل خاص وفي فلسطين بشكل عام لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة.
3. ضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده، مما يساعد في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. عقد المؤتمرات الدورية لمناقشة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعات الفلسطينية ونتاج تطبيقها.

## المقترحات:

قدمت الباحثة بعض المقترحات لأبحاث جديدة، وهي:

1. إجراء المزيد من الدراسات المماثلة للبحث الحالي على جامعات أخرى في فلسطين.
2. إجراء المزيد من الدراسات للبحث في أثر التمكين الإداري على متغيرات أخرى (كالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، ومعدل دوران العمل).
3. إجراء دراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في الجامعات الفلسطينية.
4. إجراء أبحاث توضح العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة وبخاصة في الجامعات.



## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

باري كشواي. (2006). إدارة الموارد البشرية. إعداد قسم الترجمة. الطبعة العربية الثانية. دار الفاروق. القاهرة.

بافصّ، هدى. (2018). آلية التّمكّن الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك عبد العزيز. المملكة العربية السعودية.

بروكي، عبد الرحمن. (2018). دور التّمكّن الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة. مجلة البشائر الإقتصادية. جامعة طاهري محمد بشار. الجزائر. 4(1).

البغادي، عادل. (2013). الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التّمكّن التنظيمي. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

البقمي، مريم (2020). درجة ممارسة التّمكّن الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية. 36(6): 213-245.

أبو حاقّة، أحمد. (2007). معجم النفايس الوسيط. دار النفايس للطباعة والنشر. بيروت. لبنان.

ججيق، زكية. (2018). دروس في مقاييس إدارة الجودة الشاملة. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة محمد البشير. الجزائر.

الحربي، برة. (2021). التّمكّن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة طيبة. السعودية.

حروش، ربيعة. (2018). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. دار الكتاب الحديث. القاهرة.

حطّابي، صادق. (2019). التعليم الإلكتروني وعلاقته بضمان الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية. 1(6): 243-260.

حمارشة، أمّاني. (2018). العلاقة بين جودة الخدمات المكتبية ومؤشرات تأثير المكتبات وفق

مواصفتي الأيزو: 16439 و 2015: 9001. مكتبة الجامعة الأردنية. دراسة حالة. دار

جامعة حمد بن خليفة للنشر.

خرآن، عبد الحفيظ. ساكر، فيصل. (2020). إدارة الجودة الشاملة كأداة ترقية للمؤسسات التعليم

العالي. الملتقى الوطني الأول حول جودة التعليم في الجزائر.

خضير، عناية. (2007). واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم

اللسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح

الوطنية. فلسطين.

خضير، كاظم. (2000). إدارة الجودة الشاملة. الجامعة الهاشمية. الأردن.

الدوري، زكريا. صالح، أحمد. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال في

الألفية الثالثة. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

دوش، أمينة. وشلابي، زهير. (2019). معايير الجودة التروية بين حتمية التبني ومعوقات التطبيق في

المدرسة الجزائرية. مجلة آفاق العلمية. 11(1): 405-426.

الذيابات، بسام. والذيابات، مراد. (2018). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية

الخاصة. مجلة جامعة النجاح. 32(22): 1175-2004.

راضي، مرفت. (2006). معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في

محافظات غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

الرحاحلة، عبد الرازق. (2010). نظرية المنظمة. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

الرقب، منوة. (2020). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان

وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. رسالة

ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الاردن.

أبو زر، فادي، والتلاتي، نهاية. (2018). سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة جامعة الأزهر.

غزة. 20(2):109-138.

السامرائي، طارق. (2012). الجودة التعليمية الحديثة. دار الابتكار. عمان. الأردن.

السكرانه، بلال. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.

سلطانة، عفيف. (2016). عوامل الجودة في التعليم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عبد الحميد

بن باديس مستغانم. الجزائر.

شاكر، نبيل. وعكاب، شهاب، وفاضل، عباس. (2020). نسبة مساهمة التمكين الإداري وفق بعض

معايير إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بتقييم الأداء للعاملين في مديريات الأنشطة الطلابية في

الجامعات العراقية. مجلة الفتح. 1(84): 1-20.

صّادق، صّفيح، وحميد، قرومي. (2017). آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي: عرض وتقييم للتجربة الياثية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. 1(51): 205-

222.

الصّمّادي، أحمد. (2019). العلاقة بين إدارة الجّودة الشّاملة والتخطّيط الاستراتيجي. مجلة العلوم الاجتماعيّة. 1(11): 10-23.

طّيوب، محمود. ودرويش، رمضان. وحسين، محمود. (2011). معوقات تطّيق ادارة الجّودة الشّاملة في مدارس التعليم العام-دراسة ميدانيّة في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث. والدراسات العلميّة. 33(6): 65-88.

أبو عامر، آمال. (2008). واقع الجّودة الإداريّة في الجامعات الفلسطينيّة من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلاميّة. غزة.

عبد الباقي، صلاح الدين. (2004). السلوك الفعّال في المنظّمات. دار الجماعيّة. مصرّ.  
عبد الرحمن، معالي. (2018). إدارة الجّودة الشّاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيميّة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة السودان للعلوم التكنولوجيّة.

عبد الكريم، أكرم. حميد، أحمد. (2016). إدارة الجّودة الفندقية الشّاملة في الفنادق العراقيّة المبررات والمتطلّبات. مجلة الإدارة والاقتصاد. 39(108).

عبد الله، محاسن. (2018). دور القيادة الإداريّة التربويّة في تطّيق أسس ومبادئ الجّودة الشّاملة بالمدارس الثانويّة ولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيّة. السودان.

العبدلي، عزة. (2015). واقع التّمكّن الإداريّ للمديرين وعلاقته بالتنمية المهنيّة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطّيط. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة.

عبد، فاطمة. (2011). درجة تطّيق معايير إدارة الجّودة الشّاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنيّة. فلسطين.

عبدو، محمد. (2017). واقع تطّيق إدارة الجّودة الشّاملة بجامعة سبها. مجلة العلوم البحثيّة التّطبيقية. 16(1): 24-39.

عفانّة، حسن. (2013). التّمكّن الإداريّ وعلاقته بفاعليّة فرق العمل في المؤسسات الأهليّة الدوليّة العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة.

علي، طنّطاوي. (2016). إدارة الجّودة الاستراتيجيّة في منظمات الأعمال. مجلة أماراباك. 7(21): 159-168.

عليّات، صّالح. (2004). إدارة الجّودة الشّاملة في المؤسسات التّربويّة-التّطبيق ومقترحات التّطوير. دار الشروق للنشر والتّوزيع. عمان. الأردن.

عليّات، صّالح. (2008). إدارة الجّودة الشّاملة في المؤسسات التّربويّة. دار الشروق للنشر والتّوزيع. عمان.

العميان، محمود. (2002). السلوك التّنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتّوزيع. عمان. الأردن.

العنزي، منى. (2021). التّمكّن الإداريّ لمديري المدارس الثانويّة بدولة الكويت وعلاقته بجودة ممارساتهم المهنيّة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة المنصّورة. مصر.

بن عودة، قصّير. (2017). إدارة الجّودة الشّاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي. ورقة. مجلة العلوم الإنسانيّة والاجتماعيّة. 1(31): 357-368.

بن عودة، قصير. (2017). التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة (TQM) وعلاقته بالأداء الوظيفي في ظل معايير نظام الأيزو ISO9001 -دراسة ميدانية بمؤسستين صناعيتين بوهران. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية. 1(58): 19-31.

بن عودة، قصير. (2018). استراتيجية التدريب وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية. 1(43): 9-24.

غالب، انشراح. (2020). تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لأمناء الكليات بجامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية. 1(4): 87-149.

الغامدي، منال. (2020). المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة كلية التربية. 39(185): 753-790.

الفاضل، محمد. (2020). دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. 4(18): 329-360.

فيصل، ميثم. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار. مجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية. 45(2): 105-132.

قادة، يزيد. (2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أبي بكر بلقايد. الجزائر.

القائوم، أسامة. (2016). دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى. فلسطين.

القيوتي، محمد. (2009). مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف). دار وائل للنشر والتوزيع.

عمان. الأردن.

قلعجي، رواس. قنبيبي، صادق (1988). معجم لغة الفقهاء. دار النفائس للطباعة والنشر والتوزيع.

2:46.

الكبيسي، عامر. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية.

الكرعاوي، مريم. (2016). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. دراسة مقارنة

بين كليات حكومية وكليات أهلية من وجهة نظر عينة من الأساتذة. مجلة القادسية للعلوم

الإدارية والاقتصادية. 18(1):85-109.

لعقاعق، خديجة. (2019). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. رسالة

ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف - المسيلة. الجزائر.

اللوزي، حمود. (2008). مبادئ إدارة الأعمال. إثراء للطباعة والنشر. السعودية.

اللوزي، موسى. (2007). إجراءات وتنظيم العمل: دار وائل للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية. عمان.

الأردن.

الماضي، ثائرة. نصيرات، فريد. (2011). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

مستشفى الجامعة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 7(4). عمان. الأردن.

المحارمة، ياسين. (2017). مدى معرفة معلمي التربية الرياضية المشاركين بجائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية بمتطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريهم. مجلة المنارة. 23(3).

المحافظة، سامح، وفريحات، حنان. (2011). درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مديريات تربية محافظة الزرقاء من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام. دراسات: العلوم التربوية. 38(7): 2366-2387.

أبو مسامح، أحمد. (2015). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

مسلم، رامي. (2018). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

المطيري، عبد الرحمن. (2015). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. عمان. الأردن.

المعاني، أحمد. وعريقات، أحمد. (2011). قضايا إدارية معاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

المعاني، أيمن. وارشيداه، أحمد. (2009). التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية-دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 5(2).



المقبالي، زايد. (2019). تطویر ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في

ضوء مبادئ الجودة الشاملة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. 5 (1): 48-68.

الملاح، منتهى. (2005). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في

محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة.

جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.

الملفوح، فاتن. (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية

بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.

ابن منظور، محمد. (1992). لسان العرب. دار صادر. ج3. بيروت. لبنان.

الهوري، سيد. (2000). الأصول العلمية للقرن الواحد والعشرين. مكتبة عين شمس. مصر.

هيثم، محمد. (2012). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين. دراسة مقارنة

لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة.

الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

الوادي، محمود. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abu-Salim, T. Sundarakani, B, and Lasrado, F. (2019). **The Relationship between TQM Practices and Organisational Innovation Outcomes: Moderating and Mediating the Role of Slack** 2019, 874-907. <https://ro.uow.edu.au/dubaipapers/1107>.

- Alghamdi, H. (2016). Toward Better Understanding of Total Quality Management (TQM), **Journal of Business & Economic Policy** Vol. 3, No. 4; 29-37.
- Altunay, E. (2016). the Effect of Training with TQM on the Perceptions of Teachers about the Quality of Schools, **Universal Journal of Educational Research** 4(9): 2126-2133.
- Atieno, O. Patrick, O. and Ogwen, L. (2014). Obstacles to the Implementation of Total Quality Management and Organizational Performance in Private Higher Learning Institutions. **IOSR Journal of Business and Management**, 16, p (24- 33) .
- Bailey, B. (2011). "**The Malcolm Baldrige National Quality Award Process In Public Higher Education Institutions And Effects On Organizational Performance: A Historical Perspective**", Ph. D. thesis, A dissertation Presented to The College of Graduate ,Professional Studies Department Of Applied Engineering, Technology Management Indiana State University, Terre Haute, Indiana.
- Bennis, W. (2001). **The Future Has no Shelf Life, the Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders**, Chapter in A book, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 3-13.
- Goetsch,D. & Davis, S. (2006). **Quality Management, Pearson Education, Inc.** New Jersey.
- Juran, j. M. (1989): **Juran on Leadership for quality**, An Executive Handbook, the free press, Macmillan, Inc.
- Kinicki, A. Williams, B. (2006). **Management: A Practical Instruction**, Mc Grew Hill, Irwin.

- Lee, A and Nie, Y. (2016). Teachers' Perceptions of School Leaders' Empowering Behaviors and Psychological Empowerment. **Educational Management Administration & Leadership**. 1. 45( 2).260-283.
- Moses, N. David, W and Stephen, O. (2006). Total Quality Management in Secondary Schools in Kenya: Extent of Practice, **Quality Assurance in Education**. 14(4). 324- 341.
- Ozcan, A. (2017). the Relationship between Total Quality Management, Strategic Management and PMI Processes, **Harvard Business Review**. 34(6), 93–101.
- Randolph, A and Sashkin, G. (2002). **Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings**, Academy of Management Executive, 16 (1), 102-115
- Surendran, S. (2018).Application of Total Quality Management in Education – An Analysis, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)** e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 5. Ver, PP 80-85.
- Sweis, R. Almansour, A. Tarawneh, M and Dweik, G.(2013). The impact of total quality management practices on employee empowerment in the healthcare sector in Saudi Arabia: A study of King Khalid Hospital. **International Journal of Productivity and Quality Management**. 12(3):271 – 286.

ثالثاً: مراجع إلكترونية:

أفندي، عطية حسين. (2003). **تَمَكِين العاملین: مدخل للتحسين والتطوير المستمرّ. المنظمة العربية**

للتنمية الإدارية. [https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=egb98864-](https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=egb98864-5098565&search=books)

[5098565&search=books](https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=egb98864-5098565&search=books)

لمحة عن جامعة بوليتكنك فلسطين. (2022). جامعة بوليتكنك فلسطين.

<https://www.ppu.edu/p/ar/about>

وكالة وفا الاخبارية. (2020). جامعة الخليل.

<http://search.shamaa.org/PDF/Articles/YEApes/ApesNo4Y2020/apes>

[\\_2020\\_n4\\_087-149.pd](#)

الملاحق

## الملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولية:



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

الموظف/ة المحترم /ة:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول: " التَّمَكِّينُ الإداريَّ وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الطواقم الإدارية في جامعات محافظة الخليل." وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في برنامج " من كلية الدراسات العليا من جامعة الخليل، وبغرض جمع المعلومات اللازمة، أمل التكرم من حضرتكم بالإجابة عن أسئلة وفقرات الاستبانة علماً أنّ البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

إيمان شويكي

القسم الأول: معلومات أولية

الرجاء وضع دائرة حول الإجابة التي تناسبك:

الجنس:  ذكر  أنثى

المؤهل العلمي:  بكالوريوس  دراسات عليا

الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  10 سنوات فأكثر

الجامعة:  جامعة الخليل  جامعة بوليتكنك فلسطين  جامعة القدس المفتوحة  كلية الطب

الحكومية  العروب

القسم الثاني (التمكين الإداري):

الرجاء الإجابة على البنود الآتية بوضع إشارة (X) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك.

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
<b>تفويض الصلاحيات</b>						
1.	تفوضني الجامعة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي					
2.	تثق الجامعة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي					
3.	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجات الجامعة.					
4.	تمنحني الجامعة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.					
5.	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.					
6.	امتلك قدراً من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بالجامعة.					
7.						
<b>بناء الفريق</b>						
8.	التزم بشكل عالٍ تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة					
9.	حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية					
10.	تلجأ الجامعة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.					
11.	تحرص الجامعة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم					
12.	تشجع الجامعة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق					
13.	يعمل الأفراد داخل الجامعة بروح الفريق الواحد					
14.	أفضل وزملائي العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي					
<b>التأثير</b>						
15.	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية					
16.	تلقى مبادرات واجتهادات الموظف تشجيع ودعم الإدارة					
17.	يتاح لي الحرية في الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي					
18.	أسهم في وضع أهداف وخطط الجامعة في الجانب الذي أعمل به.					
19.	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.					
20.	لدي دور فعال لما يحدث في عملي					
21.	أستطيع أن أقنع رئيسي المباشر بأي أفكار إيجابية.					
<b>تحفيز العاملين</b>						
22.	تقدر الإدارة جهودي في العمل					
23.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل					

					24. تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية
					25. يتسم نظام الحوافز المتبع في المستشفى بالعدل والموضوعية
					26. لدي الدافع في تحقيق أهداف الجامعة
					27. أسس المكافأة في الجامعة واضحة لكافة العاملين
					28. أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الجامعة
<b>التدريب والتعلم</b>					
					29. تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بالعمل.
					30. يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة على النتائج والمخرجات (التقييم، مؤشرات الأداء)
					31. توفر لي الجامعة الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتي
					32. تشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
					33. يتيح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل
					34. لدى الجامعة برامج تدريب هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة العاملين
					35. توفر المستشفى الظروف المناسبة للاستفادة من المهارات والمعلومات المكتسبة من التدريب
<b>المشاركة في اتخاذ القرارات</b>					
					36. تستمع الإدارة باهتمام لرأي العاملين من أجل الاستفادة من خبراتهم
					37. تم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم
					38. يتم الأخذ بمقترحاتي البناءة.
					39. تتيح لي الإدارة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي
					40. تأخذ الإدارة بالاعتراحات المقدمة من العاملين
					41. أمارس بعض الصلاحيات بالجامعة لتحقيق أهدافها.
					42. أشعر أنني عنصر فعال ومؤثر في الجامعة.



القسم الثالث (الجودة الشاملة):

الرجاء الإجابة على البنود الآتية بوضع إشارة (X) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك.

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
<b>جودة الإدارة الجماعية</b>						
1.	تشكل إدارة الجودة الشاملة قيمة كبيرة في الرؤيا والممارسة لإدارة الجامعة.					
2.	تبادر الإدارة الجماعية باستمرار لتحفيز ممارسات الجودة وتطورها.					
3.	تستند الإدارة على نموذج في التخطيط الاستراتيجي يلبي أهداف الجامعة في تجويد التعليم.					
4.	تشارك إدارة الجامعة العاملين فيها في جميع مجالات التغيير في العملية التعليمية.					
5.	تدعم الإدارة التميز والإبداع وتدرك أهمية الدوافع والحوافز في العمل الجماعي					
6.	تتيح الإدارة قدر كبير من الحرية للعاملين في كيفية أدائهم لأعمالهم					
7.	تحرص الإدارة على وجود ثقة عالية بين الرؤساء والمرؤوسين.					
8.	تحرص الإدارة على تشكيل فرق تحسين الجودة بحيث تضم ممثلين عن جميع الأقسام.					
<b>جودة النظم والتشريعات واللوائح الجماعية</b>						
9.	تطور إدارة الجامعة لوائحها بشكل دوري بما يتلاءم مع متطلبات العصر					
10.	تؤكد التشريعات واللوائح بالجامعة على الحد قدر الإمكان من البيروقراطية الإدارية.					
11.	تسن اللوائح والتشريعات في الجامعة قوانين واضحة ومحددة ولا التباس فيها					
12.	تتص لوائح الجامعة على تحديد واضح ومفهوم للمهام والوظائف الموكلة بكل عضو فيها تجنباً لحدوث التداخل في المهام.					
13.	تضمن قوانين الجامعة احترام الفروق الفردية والحرية الشخصية والاستقلال للعاملين في الإطار العام للإشراف					

					والرقابة.
					14. توجد في الجامعة قوانين تنظّم عملية الترقية بالنسبة للأكاديميين
					15. يتضح من لوائح الجامعة وأنظمتها القدرة الكبيرة لدى الجامعة على تسهيل إجراءات العمل والبعد عن الروتين
					16. تؤكد أنظمة الجامعة ولوائحها على ضرورة تفرغ أعضاء الهيئة التدريسية للعمل الأكاديمي فيها.
<b>التخطيط الاستراتيجي</b>					
					17. تتضمن الخطط معايير ومقاييس تساعد الموظف على المرونة في اختيار البدائل.
					18. تتسجم أهداف وحدة الجودة الإدارية مع الأهداف العامة
					19. جميع الموظفين في الجودة الإدارية يشاركون في التخطيط لتحقيق الجودة الإدارية
					20. تقدم الجامعة الموارد الكافية لإدارة الأعمال المؤثرة في جودة خدماتها.
					21. تتبنى الجامعة مفهوم التخطيط المتكامل للتطوير منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية.
					22. تمتلك الجامعة خطط لإجراء التغييرات في الجامعة تحقيقاً للتحوّل لنظام إدارة الجودة الشاملة.
					23. تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة الإدارية بين الموظفين الإداريين
					24. تعتمد الجامعة وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح
<b>اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع</b>					
					25. تحدد الجامعة سياساتها واستراتيجيتها بما يحقق أهدافها بالتنسيق مع الوزارة والجامعات الأخرى
					26. تتبنى الجامعة مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية.
					27. تمنح الجامعة الطلبة والمشرفين الأكاديميين والعاملين فيها فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.
					28. تشجع الجامعة وإدارتها جميع العاملين فيها على المساهمة في اتخاذ القرار.
					29. تُناقش أفكار العاملين والمشرفين والطلبة ومقترحاتهم في الاجتماعات التي تنظمها الجامعة ويتمّ البت فيها
					30. تحتفظ الجامعة بعلاقات عمل وروابط قوية مع مؤسسات

					المجتمع المتعددة
					تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس والأساتذة على تنفيذ البحوث والدراسات العلمية المتصلة بحاجات المجتمع.
					تُعطي الجامعة أولوية للأبحاث التطبيقية والدراسات الميدانية من أجل خدمة المجتمع.
					تتفاعل الجامعة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية مع المجتمع بقطاعاته الانتاجية والخدمية.
<b>جودة التحسين المستمر</b>					
					تخصّص الجامعة الموارد الكافية للبحث والتطوير.
					تعمل الجامعة على تحديث خططها الدراسية باستمرار.
					تحدث الجامعة معايير التوظيف بما ينسجم مع المستجدات.
					تحدث الجامعة من حين لآخر معايير قبول الطلبة الجدد.
					يجري تحديث مختبرات الجامعة كلما اقتضت الحاجة.
					تعتمد الجامعة التحسين المستمر كمنهج عمل.
					توثق الجامعة إجراءات التحسين المعتمدة.
					تشجع الجامعة اية مبادرة تؤدي الى تحسين العملية التعليمية.

### مع فائق الاحترام والتقدير

## الملحق (ب): الاستبانة بصورتها النهائية.



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

الموظف/ة المحترم /ة:

تحية طيبة وبعد...

الاستبانة المرفقة هي جزء من دراسة تجريها الباحثة بعنوان " التَمَكِّيْن الإداري وعلاقته بمبادئ ادارة الجودة الشاملة لدى الطواقم الإداريّة في جامعات محافظة الخليل " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل. وسأكون شاكرة لو تكرمتم بالإجابة على الأسئلة المتضمنة في الاستبانة بكل جدية وأمان، كما نحيطكم علماً أنّ جميع البيانات التي سيتمّ جمعها تستخدم بسرية تامة، ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة:

إيمان شويكي

القسم الأول: معلومات أولية

الرجاء وضع دائرة حول الإجابة التي تناسبك:

الجنس:  ذكر  أنثى

المؤهل العلمي:  بكالوريوس فأقل  ماجستير فأعلى

سنوات الخدمة:  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  10 سنوات فأكثر

الجامعة:  جامعة الخليل  جامعة بوليتكنك فلسطين

القسم الثاني (التمكين الإداري): استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين حرية التصرف في اتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها وتحمل المسؤولية والرقابة. الرجاء الإجابة على البنود الآتية بوضع إشارة (X) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>تفويض الصلاحيات</b>						
43.	تفوضني الجامعة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.					
44.	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجات الجامعة.					
45.	تمنحني الجامعة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامى الوظيفية.					
46.	توفر لي الجامعة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية في وظيفتي.					
47.	امتلك قدراً كافياً من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بعملى.					
<b>بناء الفريق</b>						
48.	أندمج في العمل عندما أعمل ضمن مجموعة.					
49.	أقدم المصلحة العاملة على المصلحة الخاصة في عملى.					
50.	تعمل الجامعة على العمل بروح الفريق لحل المشاكل التي تواجهها.					
51.	تحرص الجامعة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية لتوظيفهم.					
52.	يعمل الأفراد داخل الجامعة بروح الفريق.					
53.	أفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي.					
<b>التأثير</b>						
54.	أشارك زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.					
55.	تتلقى مبادراتى واجتهاداتى تشجيعاً ودعماً من الإدارة.					
56.	يتاح لي اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالى.					
57.	أسهم في وضع أهداف اقتراحات لأهداف وخطط الجامعة.					
58.	أقوم بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات التي تواجهني أثناء عملى .					
59.	امتلك خاصية الاقتناع لتقييم أي افكار تطوّر الجامعة.					
<b>تحفيز العاملين</b>						

					60. تقدر الإدارة جهودي في العمل.
					61. أشعر برضى عن الراتب الذي أتقاضاه مقارنة مع الجهود التي أبذلها في العمل.
					62. تعتمد الجامعة على كفاءة العاملين في نظام الترقية بشكل كبير.
					63. يتسم نظام الحوافز المتبع في الجامعة بالموضوعية.
					64. أرى أن أسس المكافأة في الجامعة واضحة لكافة العاملين.
					65. أشعر بعدالة نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الجامعة.
<b>التدريب والتعلم</b>					
					66. تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بالعمل.
					67. يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة على النتائج والمخرجات (التقييم، مؤشرات الأداء).
					68. توفر لي الجامعة الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتي الوظيفية.
					69. تشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
					70. تتيح الجامعة للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.
					71. توفر الجامعة برامج تدريب هادفة للارتقاء بكفاءة العاملين.
<b>المشاركة في اتخاذ القرارات</b>					
					72. تهتم الإدارة بشكل كبير برأي العاملين.
					73. تعتمد الجامعة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم.
					74. تتيح لي الإدارة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.
					75. تهتم الجامعة بالافتراحات المقدمة من العاملين بدرجة عالية.
					76. تمنحني الجامعة بعض الصلاحيات لتحقيق أهدافها.
					77. أشعر أنني مهم الجامعة عندما اشارك باتخاذ القرارات.

القسم الثالث (مبادئ إدارة الجودة الشاملة): مجموع من المعايير تعمل على أداء العمل بشكل متقن ودقيق او رفع درجة جودة المنتج التعليمي بأقل جهد و وقت وتكلفة لتحقيق الأهداف التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة عملياً و علمياً.  
الرجاء الإجابة على البنود الآتية بوضع إشارة (X) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>جودة الإدارة الجامعية</b>						
42.	تشكل إدارة الجودة الشاملة قيمة كبيرة في الرؤيا لإدارة الجامعة.					
43.	تبادر الإدارة الجامعية باستمرار لتحفيز ممارسات الجودة وتطويرها.					
44.	تستند الإدارة على نموذج في التخطيط الاستراتيجي يلبي أهداف الجامعة في تجويد التعليم.					
45.	تشارك إدارة الجامعة العاملين في جميع مجالات التغيير في العملية التعليمية.					
46.	تدرك الإدارة أهمية الحوافز في العمل الجماعي.					
47.	تتيح الإدارة قدر كبير من الحرية للعاملين في كيفية أدائهم لأعمالهم.					
48.	تحرص الإدارة على وجود اتصال فعال بينها وبين العاملين لتحقيق اهداف الجامعة.					
49.	تحرص الإدارة على تشكيل فرق تحسين الجودة بحيث تضم ممثلين عن جميع الأقسام.					
<b>جودة النظم والتشريعات واللوائح الجامعية</b>						
50.	تطور إدارة الجامعة لوائحها بشكل دوري بما يتلاءم مع متطلبات العصر.					
51.	تؤكد القوانين الجامعة على الحد قدر الإمكان من البيروقراطية الإدارية.					
52.	تحدد اللوائح والأنظمة في الجامعة قوانين واضحة.					
53.	تنص لوائح الجامعة على تحديد واضح للمهام والوظائف الموكلة بكل عضو فيها.					
54.	تضمن قوانين الجامعة احترام الحرية الشخصية للعاملين في الإطار العام للإشراف والرقابة.					
55.	يوجد في الجامعة نظام للترقيات الاكاديمية.					

					56. تعكس لوائح الجامعة وأنظمتها قدرة كبيرة على تسهيل إجراءات العمل والبعد عن الروتين.
					57. تؤكد أنظمة الجامعة ولوائحها على ضرورة تفرغ أعضاء الهيئة التدريسية للعمل الأكاديمي فيها.
<b>التخطيط الاستراتيجي</b>					
					58. تتضمن الخطط معايير ومقاييس تساعد الموظف على المرونة في اختيار البدائل.
					59. تتسجم أهداف وحدة الجودة الشاملة مع الأهداف العامة.
					60. جميع الموظفين في الجودة الشاملة يشاركون في التخطيط لتحقيق الجودة الشاملة.
					61. تقدم الجامعة الموارد الكافية لإدارة الأعمال المؤثرة في جودة خدماتها.
					62. تتبنى الجامعة مفهوم التخطيط المتكامل للتطوير منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية.
					63. تمتلك الجامعة خططاً لإجراء تغييرات في الجامعة من أجل التحول لنظام إدارة الجودة الشاملة.
					64. تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين الموظفين الإداريين.
<b>اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع</b>					
					65. تحدد الجامعة سياساتها بما يحقق أهدافها بالتنسيق مع الجامعات الأخرى.
					66. تتبنى الجامعة مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية.
					67. تمنح إدارة الجامعة الأكاديميين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.
					68. تشجع الجامعة جميع العاملين فيها على المساهمة في اتخاذ القرار.
					69. تُناقش مقترحات العاملين في الاجتماعات التي تنظمها الجامعة.
					70. تحتفظ الجامعة بعلاقات عمل قوية مع مؤسسات المجتمع المتعددة.
					71. تشجع الجامعة أعضاء العاملين لديها على تنفيذ البحوث والدراسات العلمية المتصلة بحاجات المجتمع.
					72. تعطي الجامعة أولوية للأبحاث التطبيقية من أجل خدمة المجتمع.



					تتفاعل الجامعة بمواردها البشرية مع المجتمع بقطاعاته الخدمائية.	.73
<b>جودة التحسين المستمر</b>						
					تخصّص الجامعة الموارد الكافية للبحث العلمي.	.74
					تعمل الجامعة على تحديث برامجها الدراسية باستمرار.	.75
					تحدث الجامعة معايير التوظيف بما ينسجم مع المستجدات.	.76
					تحدث الجامعة من حين لآخر معايير قبول الطلبة الجدد.	.77
					يجري تحديث مختبرات الجامعة كلما اقتضت الحاجة.	.78
					تعتمد الجامعة التحسين المستمر كمنهج عمل.	.79
					توثق الجامعة إجراءات التحسين المعتمدة بشكل إلكتروني.	.80
					تعتمد الجامعة على تحديث بياناتها الإلكترونية باستمرار.	.81

### مع فائق الاحترام والتقدير

الملحق (ت): أسماء المحكمين.

أولاً: قائمة بأسماء المحكمين/ الاستبائة.

المؤهل	مكان العمل	الاسم
دكتوراه	جامعة الخليل	أ- صلاح الزرو
ماجستير	جامعة البوليتكنك	ب- علي أبو زنيد
ماجستير	جامعة البوليتكنك	ت- نهاد الشريف
ماجستير	مدرسة الكفيف	ث- كريمة الشويكي
ماجستير	مدرسة طلائع خليل الرحمن	ج- أنوار الجولاني
ماجستير	مدرسة الصفا للبنات	ح- رهام سنقرط
دكتوراه	جامعة الخليل	خ- انتصار العواودة
ماجستير	جامعة البوليتكنك	د- أيمن العيدة
ماجستير	مدرسة الحسين	ذ- خليل سلطان

الملحق (ث): كتاب تسهيل المهمة.

Hebron University  
Faculty of Education



جامعة الخليل  
كلية التربية

الرقم: م خ/28/ت/2022

التاريخ: 2022/03/17

لمن يهمه الامر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج ماجستير (الادارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة ايمان عفيف الشويكي الرقم الجامعي (21929041) هي احد طلبة برنامج الماجستير وهي في طور جمع المعلومات لدراستها بعنوان:

التمكين الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الطواقم الإدارية  
في جامعات محافظة الخليل.

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لاعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. كمال مخامرة

عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا

