إقــــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية "

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق **أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا** في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:	**Fadi M. S. Abuzerr**	فادي محمد سليمان أبو زر	اسم الطالب:
Date:	2018-03-17	٠١ رجب، ١٤٣٩ هـ	التاريخ:
Signature:			التوقيع:

برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة

التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية

إعداد الباحث:

فادي محمد سليمان أبو زر

إشراف:

أ.د. نهاية عبد الهادي مصطفى التلباني

قدمت هذه الدراسة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة

1439هـ – 2018م

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **فادي محمد سليمان أبو زر**، لنيل درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**، وموضوعها:

"التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 26 جمادى الثانية 1439هـ، الموافق 2018/03/14م الساعة الواحدة مساءً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ. د. نهاية عبد الهادي التلباني	مشرفًا ورئيسًا	
د. محمد إبراهيم المدهون	مناقشًا داخليًا	
د. منصور "محمد علي" الأيوبي	مناقشًا خارجيًا	

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

توصية بنشر رسالة ماجستير

بناءً على توصية لجنة الحكم على رسالة ماجستير الباحث/ **فادي محمد سليمان أبو زر**، تخصص **القيادة والإدارة**، بعد المناقشة التي تمت يوم الأربعاء 26 جمادى الثانية 1439هـ، الموافق 2018/03/14م.

أوصت لجنة الحكم على رسالة ماجستير الباحث والموسومة بـ:

"التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية"

بنشر الرسالة محلياً ودولياً وتداولها بين الجامعات

أ. د. نهاية عبد الهادي التلباني	مشرفًا ورئيسًا	....
د. محمد إبراهيم المدهون	مناقشًا داخليًا	....
د. منصور "محمد علي" الأيوبي	مناقشًا خارجيًا	....

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَمَّنْ هُوَ قَٰنِتٌ ءَانَآءَ ٱلَّيْلِ سَاجِدًا وَقَآئِمًا يَحْذَرُ ٱلْأَخِرَةَ وَيَرْجُوا۟ رَحْمَةَ رَبِّهِۦ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِى ٱلَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُو۟لُوا۟ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴿٩﴾

[الزمر: (9)]

وَلَقَدْ مَكَّنَّٰكُمْ فِى ٱلْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَٰيِشَ ۗ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ ﴿١٠﴾

[الأعراف: (10)]

وَتَرَى ٱلْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِىَ تَمُرُّ مَرَّ ٱلسَّحَابِ ۚ صُنْعَ ٱللَّهِ ٱلَّذِىٓ أَتْقَنَ كُلَّ شَىْءٍ ۚ إِنَّهُۥ خَبِيرٌۢ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿٨٨﴾

[النمل: (88)]

ألإهدَاْءُ

أُهدي هذا الجُهْدَ المتواضعَ معَ التحيةِ والحبِ والعِرفانِ،

إلى ... **سراجِ الأمةِ المنيرِ وشفيعِها ومعلمِ البشريةِ ومنبعِ العلمِ نبينا محمدٍ (ﷺ).**

إلى ... أحباءِ قلبي ... **أُمي الحنونةِ الغاليةِ وأبي العزيزِ الحبيبِ وزوجتي الغاليةِ الحبيبةِ**، رفعَ اللهُ شأْنَهُمْ وقدرَهُم وأعلى مرتبَتَهُمْ في الدنيا والآخرةِ.

إلى ... فَلَذاتِ كبدي، وقرّةِ عيني، **أبنائي وبناتي الغاليينَ على قلبي، (البراءِ، محمدٍ، حلا، شهدٍ، حور)**، حفظَهُمُ اللهُ ووفقَهُمْ جميعًا وجعلهمْ مِنَ الصالحينَ.

إلى ... سندي وعزوتي **إخوتي وأخواتي الأعزاءِ**، الذينَ بهم أستمدُ قوتِي وعزتِي وإصرارِي.

إلى ... **الأجدادِ رحمَهُمُ اللهُ**، الذينَ حافظوا على الأرضِ وتشبثوا فيها وعلمونا حُبَ الأوطانِ والدفاعَ عنها والغرسَ فيها، وعدمَ التفريطِ فيها أو في أيَ ذرةِ ترابٍ من أرضِ فلسطينَ.

إلى ... **بلدي الحبيبِ "فلسطينَ" وعاصمتِها "القدسِ الشريفِ" ومسجدِها "الأقصى المباركِ" وبلدتي الأصليةِ المحتلةِ "مدينةِ يافا" عروسِ فلسطينَ**، التي نسألُ اللهَ أنْ يكحلَ أعينَنَا برؤيَتِهِنَ محرراتٍ من دنسِ الاحتلالِ الصهيوني، وأنْ يرزقَنا صلاةً في المسجدِ الأقصى.

إلى ... **بلدتي خزاعةَ** التي أقطنُ فيها وإليها أنتمي، وأفتخرُ بها وبرجالِها، وعاداتِها، وتقاليدِها

إلى ... **عائلتي الكبيرةِ (قديح) وعائلاتِ بلدتي الحبيبةِ جميعًا.**

إلى ... روحِ عميدِنا ومختارِنا ورجلِ الإصلاحِ والصلاحِ ومؤسسِ بلدتِنا وبلديتِنا، المرحومِ بإذنِ اللهِ تعالى: **(الحاجِ/ سليمانَ سلمانَ قديحْ "أبو حسن ").**

إلى ... **وزارةِ الحكمِ المحلي ورؤساءِ وأعضاءِ وموظفي بلديةِ خزاعةَ المؤسسينَ، وأحبائي وأصدقائي وزملائي الطيبينَ**، وإلى ... **وزارةِ الصحة الفلسطينية الموقرة.**

إلى ... **أرواحِ شهدائِنا الأبرارِ، الأكرمِ منا جميعًا ... وجرحانا الأبطالِ ... وأسرانا البواسلِ** في سجونِ الاحتلالِ الصهيوني الذينَ سُلبتْ حريتُهُمْ ولمْ تُسلبْ إرادتُهُمْ وعزيمتُهُمْ وإصرارُهُمْ.

إلى ... **أساتذتي الكرامِ جميعًا**، وإلى كلِ من علمني حرفًا منذُ طفولتي حَتَى ألاقيَ ربي.

إلى ... **العلماء ومعلمي الناس الخير وطلاب العلم**، نفع الله بعلمهم الإسلام والمسلمين.

شكرٌ وتقدير

الحمدُ للهِ ربِ العالمينَ، الحمدُ للهِ حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيهِ، ملَء السماواتِ وملَء الأرضِ وملَء ما بينهُمَا، وملَء ما شئتَ من شيءٍ بعدْ، الحمدُ للهِ الذي بنعمتِهِ تتم الصالحاتُ، والصلاةُ والسلامُ على الرسولِ المعلمِ، خاتمِ الأنبياءِ والمرسلينَ سيدِنا محمدٍ صلى اللهُ عليهِ وسلمَ، الذي علمنا قيمةَ الاعترافِ والتقديرِ والشكرِ لمنْ همْ أهلُ الفضلِ، حيثُ قالَ اللهُ تعالى:- " وَمَنْ يَشْكُرْ فإنما يشكرُ لنفسِهِ" (لقمان: 12)، وقالَ صلى اللهُ عليهِ وسلمَ: "من لا يشكرُ الناسَ لا يشكرُ اللهَ"، وبعدَ أنْ أتمَ اللهُ بفضلِهِ ومنتِهِ وكرمِهِ علينا وأخلصنا النياتَ للهِ عزَ وجلَ، أتقدمُ بجزيلِ الشكرِ والتقديرِ والعرفانِ إلى رئيسِ أكاديميةِ الإدارةِ والسياسةِ للدراساتِ العليا **الدكتورِ الفاضلِ/ محمد إبراهيم عبد الله المدهون " أبو مصعب "**، وإلى جميعِ أعضاءِ الهيئةِ الإداريةِ والتدريسيةِ الذينَ واصلوا الليلَ بالنهارِ وَسَعَوْا جاهدينَ في بناءِ مستقبلٍ أفضلَ ومنشودٍ لنا وللإخوةِ الباحثينَ والأخواتِ الباحثاتِ.

ولا أجدُ من الكلماتِ ما يَفِي أصحابَ الحقِ حقّهُمْ، ولا أهلَ العطاءِ عَطَاءَهُمْ، إلا دعاءً في ظهرِ الغيبِ، وكلماتٍ قلائلَ اعتمرتْ بها قلوبُنا من الحُبِ والتقديرِ، فكلُ الشكرِ والتقديرِ والاحترامِ لمشرفتي الفاضلةِ **الأستاذة الدكتوره/ نهاية عبد الهادي مصطفى التلباني " أمِ أحمد "** عميدِ التخطيطِ والجودةِ بجامعةِ الأزهرِ بغزة، وعضوِ الهيئةِ الوطنيةِ للاعتمادِ والجودةِ والنوعيةِ، وعضوِ هيئةِ تدريسِ إدارةِ الأعمالِ في جامعةِ الأزهرِ، التي تفضلتْ بالإشرافِ والتوجيهِ، وسعةِ الصدرِ، وأدائِها الطيبِ ومساعدتِها لإتمامِ هذا الجُهدِ، فكانتْ خيرَ موجهٍ لي في رحلةِ البحثِ والتنقيبِ، وخيرِ هادٍ لما وفقني اللهُ إليهِ من علمٍ ومعرفةٍ، ولما أعطاني من سديدِ علمهِ ورأيهِ.

كما أتقدمُ بالشكرِ والتقديرِ **للأستاذِ الفاضلِ/ جهاد عكاشة** على جهودِهِ لإتمامِ التحليلِ الإحصائي لهذه الرسالةِ.

كما أتقدمُ بجزيلِ الشكرِ والتقديرِ والامتنانِ لكلٍ من:

الدكتورِ الفاضلِ/ محمد إبراهيم عبد الله المدهون " أبو مصعب " .... مناقشًا داخليًا.

الدكتورِ الفاضلِ/ منصور محمد علي الأيوبي " أبو أحمد " .... مناقشًا خارجيًا.

وذلك لتَفضلِهِمَا بقبولِ مناقشةِ رسالتي، وأسألُ اللهَ العليَ القديرَ أن تُسهمَ ملحوظاتُهما وآراؤُهما القيمةُ في إثراءِ هذه الرسالةِ.

كما أتقدمُ بخالصِ الشكرِ والتقديرِ لوالديَ وزوجتي وأبنائي وإخوتي وأخواتي وأزواجهنَ وأصهاري وأنسابي جميعًا، لمساندتِهِمْ لي طوالَ فترةِ الدراسةِ وأخصُ بالذكرِ **زوجتيَ الغاليةَ "أمَ البراءِ"** على توفيرِها كلَ سبلِ الراحةِ والهدوءِ والدعمِ لإتمامِ هذا الجهدِ المتواضعِ، فلهمْ مني جميعًا كلُ الاحترامِ والتقديرِ.

ولا يسعني إلا أنْ أتقدمَ بخالصِ الشكرِ العميقِ إلى كلٍ منْ **رئيسِ وأعضاءِ وموظفي بلديةِ خزاعةَ وعلى رأسِهمْ الأستاذُ شحدة أبو روك**، الذين تحملوا الكثيرَ من أجل تسهيلِ مهمتي ومساعدتي وتقديمِ الدعمِ المعنوي وتحفيزي وتشجيعي على إتمامِ الدراسةِ والحصولِ على درجةِ الماجستيرِ.

كما أشكرُ الإخوةَ في وزارةِ الصحةِ الفلسطينيةِ – المحافظات الجنوبية، وعلى وجه الخصوص **مديرُ عامِ الإدارةِ العامةِ لتنميةِ القُوى البشريةِ**. وذلك على تسهيلهم لمهمتي في جمع البيانات وتوزيع وتعبئة استبيانات الدراسة الخاصة بالبحث الذي قمتُ به في مرافق وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية، وإذ نشكرُ لهم هذا الجهدَ وعلى ما قدموهُ من عطاءٍ مميزٍ جعله الله في موازينِ حسناتِهِم.

وأخيرًا، كُلُ الشكرِ والتقديرِ لكلِ من ساعدني من الإخوةِ الباحثينَ الذين شجعوا وساهموا في إنجاحِ وإتمامِ هذه الدراسةِ، وأخصُ بالذكرِ كلاً منْ زملائي في العملِ وفي دراسةِ الماجستير **أخويَّ الحبيبينِ/ لؤي قديح وحاتم الخور**.

حررنا هذه السطور بلسانِ الإمكانِ لا بقلمِ التِبيانِ، سائلينَ المولى سبحانهُ وتعالى أنْ يجعلَنا جميعاً من أهلِ القرآنِ، وأن يرزقَنا وإياكمْ الفردوسَ الأعلى منَ الجنانِ، وصدقَ اللهُ إذ يقولُ ﴿**هَلْ جَزَاءُ الإِحْسَانِ إِلاَّ الإِحْسَانُ**﴾.

وآخرُ دعوانا أنِ الحمدُ للهِ ربَ العالمينَ والصلاةُ والسلامُ على سيدِنا محمدٍ وعلى آلهِ وصحبِهِ أجمعينَ.

الباحث

فادي محمد سليمان أبو زر

قائمة المحتويات

آية قرآنية.. أ

ألإهدَاْءُ..ب

شكرٌ وتقدير .... ج

قائمة المحتويات.. هـ

قائمة الجداول..ي

قائمة الأشكال.. ل

ملخص الدراسة..م

Abstract .... ن

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.. 1

المقدمة:.. 2

1.1 الدراسة الاستطلاعية:.. 4

1.2 مشكلة الدراسة:.. 5

1.3 متغيرات الدراسة:.. 7

1.4 فرضيات الدراسة:.. 9

1.5 أهداف الدراسة:..10

1.6 أهمية الدراسة:..11

1.7 حدود الدراسة:..12

1.8 مصطلحات الدراسة:..12

1.9 الصعوبات التي واجهت الباحث خلال الدراسة:..13

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة..14

2.1 تمهيد:..14

المبحث الأول: التمكين الإداري..15

المقدمة:..16

2.1.1 مفهوم التمكين الإداري:..16

2.1.2 الفرق بين التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى:....................................19

2.1.3 أهمية التمكين الإداري:..23
2.1.4 أسباب ومبررات التمكين الإداري:..25
2.1.5 متطلبات التمكين الإداري:...26
2.1.6 أنواع التمكين الإداري:..28
2.1.7 أبعاد التمكين الإداري:..29
2.1.8 أساليب التمكين الإداري:..35
2.1.9 خطوات تنفيذ التمكين الإداري:..36
2.1.10 معوقات التمكين الإداري:..38
المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة...40
المقدمة:..41
2.2.1 مفهوم الجودة:..42
2.2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:..43
2.2.3 رواد إدارة الجودة الشاملة:...44
2.2.4 أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:...48
2.2.5 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:...49
2.2.6 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:..50
2.2.7 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:..52
2.2.8 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:...54
2.2.9 العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة:...55
المبحث الثالث: وزارة الصحة الفلسطينية...57
المقدمة:..58
2.3.1 الرؤية:...58
2.3.2 الرسالة:..58
2.3.3 المبادئ العامة:...58
2.3.4 الأهداف الاستراتيجية:..59
2.3.5 الجودة في وزارة الصحة الفلسطينية:..59

2.3.6 وحدة تحسين الجودة:..60
الفصل الثالث: الدراسات السابقة..62
المقدمة:...63
3.1 الدراسات السابقة:..64
3.1.1 دراسات التمكين الإداري:..64
أ. الدراسات المحلية (الفلسطينية):..64
ب. الدراسات العربية:...76
ج. الدراسات الأجنبية:...82
3.1.2 دراسات إدارة الجودة الشاملة...89
أ. الدراسات المحلية (الفلسطينية):..89
ب. الدراسات العربية:...95
ج. الدراسات الأجنبية...101
3.1.3 دراسات العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة....................106
أ. الدراسات العربية:...106
ب. الدراسات الأجنبية:..108
3.2 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:.................................114
الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها...117
المقدمة:...118
4.1 منهجية وأسلوب الدراسة:...118
4.2 مجتمع وعينة الدراسة:..119
4.3 أداة الدراسة وخطوات بناء الاستبانة:..120
4.4 صدق الاستبانة:...122
4.5 ثبات فقرات الاستبانة:...131
4.6 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:.....................................132
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها....................134
المقدمة:...135

5.1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية: 135
5.2 تحليل فقرات الاستبانة: 137
5.3 اختبار فرضيات الدراسة: 165
الفصل السادس: النتائج والتوصيات 189
المقدمة: 190
6.1 النتائج: 190
6.1.1 النتائج المتعلقة بمدى توافر عناصر التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية: 190
6.1.2 النتائج المتعلقة بمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية: 190
6.1.3 النتائج المتعلقة بالعلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية: 191
6.1.4 النتائج المتعلقة بأثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة: 191
6.1.5 النتائج المتعلقة بالفروقات الإحصائية: 192
6.1.6 النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية: 192
6.1.7 النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة: 195
6.2 التوصيات: 196
6.2.1 آلية تنفيذ التوصيات 198
6.3 الدراسات المقترحة: 208
قائمة المراجع: 209
أولاً: المصادر: 210
ثانيًا: المراجع العربية: 210
ثالثًا: المراجع الأجنبية: 224
رابعًا: المواقع الإلكترونية: 224
قائمة الملاحق: 227
ملحق رقم (1): طلب تحكيم قائمة استقصاء 228

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين.. 229
ملحق رقم (3): الصورة النهائية للإستبانة.. 230
ملحق رقم (4): طلب تسهيل مهمة باحث في مرافق وزارة الصحة...................................... 236
ملحق رقم (5): الموافقة على طلب تسهيل مهمة باحث.. 237

قائمة الجداول

جدول (1) نتائج الدراسة الاستطلاعية.. 4

جدول (2) الفرق بين التمكين والتفويض.. 20

جدول (3) متطلبات التمكين الإداري 28

جدول (4) ملخص نتائج الدراسات السابقة حول التمكين الإداري 87

جدول (5) ملخص نتائج الدراسات السابقة حول إدارة الجودة الشاملة.. 105

جدول (6) ملخص الدراسات السابقة.. 110

جدول (7) مجتمع الدراسة 119

جدول (8) عينة الدراسة.. 120

جدول (9) تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.. 121

جدول (10) المتوسطات والأوزان النسبية وفق تدرج ليكرت الخماسي 122

جدول (11) صدق الاتساق الداخلي لجميع مجالات المحور الأول: أبعاد التمكين الإداري.................. 123

جدول (12) صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات.............................. 124

جدول (13) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: بناء فرق العمل 125

جدول (14) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: التأثير 125

جدول (15) صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: تحفيز العاملين 126

جدول (16) صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس: التدريب والتعلم 127

جدول (17) صدق الاتساق الداخلي للبعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرارات.............................. 127

جدول (18) صدق الاتساق الداخلي لجميع مجالات المحور الثاني: أبعاد الجودة الشاملة 128

جدول (19) صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: التركيز على الجمهور 129

جدول (20) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: دعم الإدارة العليا 129

جدول (21) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: التحسين الشامل والمستمر.............................. 130

جدول (22) صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: السياسات والاستراتيجيات 131

جدول (23) يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ ألفا 132

جدول (24) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي.. 132

جدول (25) البيانات الشخصية.. 135

جدول (26) تحليل لفقرات البعد الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات.. 137
جدول (27) تحليل لفقرات البعد الثاني: بناء فرق العمل 140
جدول (28) تحليل لفقرات البعد الثالث: التأثير 142
جدول (29) تحليل لفقرات البعد الرابع: تحفيز العاملين 144
جدول (30) تحليل لفقرات البعد الخامس: التدريب والتعلم... 147
جدول (31) تحليل لفقرات البعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرارات 150
جدول (32) تحليل لفقرات البعد الأول: التركيز على الجمهور 153
جدول (33) تحليل لفقرات البعد الثاني: دعم الإدارة العليا 154
جدول (34) تحليل لفقرات للبعد الثالث: التحسين الشامل والمستمر 156
جدول (35) تحليل لفقرات للبعد الرابع: السياسات والاستراتيجيات.. 159
جدول (36) تحليل أبعاد محاور الدراسة.. 160
جدول (37) العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة 165
جدول (38) يوضح تحليل الانحدار التدريجي (STEPWISE) (المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة) 170
جدول (39) الفروق الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والجنس... 173
جدول (40) الفروق الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والعمر 174
جدول (41) الفروق الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والمؤهل العلمي.................................... 176
جدول (42) الفروق الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والمسمى الوظيفي.................................. 178
جدول (43) الفروق الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري وسنوات الخبرة 180
جدول (44) الفروق الإحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والجنس 182
جدول (45) الفروق الإحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والعمر 183
جدول (46) الفروق الإحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمؤهل العلمي 184
جدول (47) الفروق الإحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمسمى الوظيفي 186
جدول (48) الفروق الإحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وسنوات الخبرة 187
جدول (49) ملخص نتائج اختبارات فرضيات الدراسة 193
جدول (50) النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة 195
جدول (51) التوصيات وفقًا لمتغيرات الدراسة.. 196
جدول (52) خطة تنفيذ التوصيات... 197

قائمة الأشكال

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة 8
الشكل رقم (2) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.. 53

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى الموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، كذلك التعرف إلى مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديهم، ومن ثم اختبار العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عددها (305) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1479) موظفًا وموظفة من شاغلي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وقد تم استرداد (285) استبانة بنسبة (93.44%).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أنَ واقع التمكين الإداري ككل في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاء بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (64.15%).
- أنَ مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاء بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (64.74%).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.845.
- يوجد تأثير للتمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة، حيث كان بعد التدريب والتعلم أكثر الأبعاد تأثيرًا بمقدار (0.334)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول التمكين الإداري، وكذلك حول إدارة الجودة الشاملة، تُعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث:

- السماح بحرية تدفق المعلومات بين الأقسام.
- تعزيز ثقافة فرق العمل وتشكيل فرق أكثر موضوعية.
- إتاحة الفرصة للموظف للمشاركة في اختيار أسلوب عمله وحل المشاكل والمشاركة في التخطيط.
- تطوير نظام حوافز مرتبط بتقييم الأداء لتحسين اليات منح الحوافز.
- توفير دورات تدريبية مناسبة للاحتياجات التدريبية للموظفين.
- تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
- زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة وتبني سياسة التحسين المستمر.

Abstract

The aim of this study is to identify the reality of empowerment and its dimensions from the view point of the employees of the Ministry of Health in the Southern Governorates as well as the level of applying the principles of Total Quality Management. The relationship between empowerment and Total Quality Management will be also tested. The descriptive analytical method was used with a questionnaire as a tool for data collection. The questionnaire was distributed on the study sample (305) employees who were selected from the study population which consists of (1479) employees in supervisory positions in the Ministry of Health in the Southern Governorates (285) questionnaires were received (response rate 93.44%).

The most important conclusions from the study are:

- The level of employee empowerment as a whole in the Ministry of Health in the Southern Governorates is medium relative weight (64.15%).
- The level of implementing Total Quality Management as a whole in the Ministry of Health in the Southern Governorates is medium relative weight (64.74%).
- There is a statistical relationship between empowerment and Total Quality Management with R=0.845.
- There is an effect of empowerment on Total Quality Management [Training and learning with the most effect (0.334)].
- There is no statistical differences in the answers of the respondents concerning empowerment as well as Total Quality Management due to the following variables (Gender, Age, Academic qualification, Position, Years of experience).

The study offered many recommendations such as:

- Free flow of information between departments.
- Enhancing the culture of teams and working groups and forming more objective teams.
- Offering opportunities for employees to participate in selecting the best working methods and participating in planning and problem solving.

- Developing an incentive system connected with performance appraisal to enhance the mechanisms of the incentive system.
- Suitable training programs should be offered and should be connected to the training needs of the employees.
- The employees should be given a chance to enhance their participation in decision making.
- Increasing awareness in the importance of Total Quality Management and adopting a continuous improvement strategy .

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

المقدمة.

1.1 الدراسة الاستطلاعية.

1.2 مشكلة الدراسة.

1.3 متغيرات الدراسة.

1.4 فرضيات الدراسة.

1.5 أهداف الدراسة.

1.6 أهمية الدراسة.

1.7 حدود الدراسة.

1.8 مصطلحات الدراسة.

1.9 الصعوبات التي واجهت الباحث خلال الدراسة.

المقدمة:

في ظل التغيرات البيئية السريعة، وفى ظل العولمة والتكنولوجيا المتقدمة أصبح من الضروري ترك المفاهيم القديمة للإدارة، وبات ضروريًا اتباع طرق وأساليب حديثة لاستثمار أفضل الموارد المتاحة لدى المؤسسة ألا وهو رأس المال الفكري المتمثل في الموارد البشرية باعتبارها محور اهتمام المؤسسات الصحية، ويتطلب من المؤسسات مواكبة التغيرات بالعمل في مفاهيم حديثة، والبعد عن المفاهيم التقليدية، فالعالم يعيش اليوم عصر الإدارة العلمية الحديثة، ويطلق عليه بعض المفكرين عصر الثورة الإدارية، فلم يعد مجالًا لنجاح أي مؤسسة إلا إذا تمت إدارتها على أسس حديثة، ويمثل العنصر البشري أهم مؤثر في تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، وذلك لأهميته في إنجاح أو فشل أي مؤسسة، فتحقيق أي هدف من أهداف المؤسسة لا يمكن أنْ يحدث في غياب العنصر البشري، وبالتالي فالمؤسسات التي تبحث عن التميز والمنافسة أصبح لديها الاهتمام بالموارد البشرية وبذل المال والوقت والجهد من أجل اختيار أفضل كفاءة، والعمل على تمكينهم من خلال التدريب والمشاركة في صنع القرارات التي تهم المؤسسة، وتحفيزهم ماديًا ومعنويًا ومنحهم المزيد من تفويض الصلاحيات وتشجيعهم على المبادأة والإبداع.

ويعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل، وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات (طموس، 2015، ص2).

ولقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع، وفي مناسبات عدة، حيث يقول تعالى:﴿ الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ [الحج:41]، ويقول تعالى: ﴿ وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ [يوسف:56]، فالتمكين في القرآن الكريم تمكين رباني، أي أنَ الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأنبيائه وللصالحين من عباده(ملحم، 2006، ص256).

تكمن أهمية التمكين من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة، وبالتالي فإنَ المقصود من تمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف

الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لجميع الموظفين بأنْ يسهموا بأقصى طاقاتهم في الجهود للتحسين المستمر، وبالتالي فإنَ مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى (عفانة، 2013، ص 2).

ويذكر جلاب (2011، ص، 256) أنَ تمكين العاملين يمثل مدخلًا لنقل القوة، المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات، من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، بعد التأكد من امتلاكهم للقدرات والإمكانات كافة، التي تؤهلهم للتعاطي الكفء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية، بقصد تعظيم القيمة لأصحاب المصالح.

تعد جودة العمل وإتقانه إحدى القيم الأصيلة في تراثنا الإسلامي وركنًا أساسيًا من أركان ديننا الحنيف، وقد ورد ذلك في أكثر من موضع في كتاب الله وسنه رسوله صلى الله عليه وسلمَ، حيث قال الله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ [الكهف: 30]، وقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلمَ: " إِنّ اللَّهَ تَعَالى يُحِبّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلاً أَنْ يُتْقِنَهُ " [رواه البيهقي عن عائشة] (أبو طعيمة، 2016، ص2).

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، ولقد اتّبعت اليابان وبعض الدول المتقدمة نظام إدارة الجودة الشاملة لحل مشكلاتها الإنتاجية ولتحسين الجودة الشاملة، وذلك منذ النصف الثاني من القرن العشرين، ولقد أثبت هذا الأسلوب جدارته، لذلك أصبحت جميع المؤسسات بما فيها المؤسسات الصحية أحوج ما تكون إلى الارتقاء بإنتاجية وتحسين الجودة؛ لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات، الأمر الذي يدعونا إلى التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا الإنتاجية والخدمية على حد سواء(خضير، 2007، ص 7).

بات من الواضح أنَ تحقيق معايير الجودة الشاملة لم يعد ترفًا فكريًا؛ بل أصبح واقعًا عمليًا لابُدَ من تطبيقه في مختلف منشآت الأعمال، والآن لا تكاد تمضي دقيقة من الوقت إلا وتسمع كلمة الجودة وحسن الأداء من شعارات وأهداف ونداءات (رضوان، 2012، ص 11)، وبالتالي فإنَ المقصود من الجودة الشاملة مجموعة من العناصر والمبادئ الواجب التقيد والالتزام بها؛ لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم، والأهداف التي يسعى هذا الأسلوب الإداري إلى تحقيقها، والمتمثلة في تحسين الأداء الإداري، وتحقيق الرضا لدى الجمهور عن الخدمات أو الإنتاج (اللَوزي، 2004، ص 370).

تكمن أهمية القطاع الصحي بدوره المميز في تطوير وتنمية الصحة باعتبارها محورًا أساسيًا من محاور التنمية البشرية، والتي تمس حياة الإنسان ووجوده، وهو قطاع أساسي لتمكين المواطن من التمتع بحياة مثمرة اجتماعيًا واقتصاديًا. وعليه فإنَ تحسين وجودة الحالة الصحية، وتوفير أعلى مستوى ممكن من الحماية والرعاية للسكان يمثل إحدى الأولويات الأساسية لمجتمع التنمية محليًا وعالميًا في هذا العصر (أبو طعمية، 2016، ص3).

1.1 الدراسة الاستطلاعية:

أجرى الباحث دراسة استطلاعية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية، حيث وزّع الباحث (15) استبانة على موظفي الوظائف الإشرافية لدراسة واستكشاف واقع إدارة الجودة الشاملة لدى وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية، وتم استرداد جميع الاستبانات، خلال الفترة ما بين 18 حتى 20 سبتمبر للعام(2017م)، وتكونت الاستبانة من (12) فقرة وكانت النتائج كالتالي:

جدول (1) نتائج الدراسة الاستطلاعية

#	فقرات الاستبانة	أوافق	محايد	غير موافق	مجموع التكرارات	النسبة المئوية	ترتيب الفقرات
1	تقوم الوزارة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، لمعرفة مدى رضا الجمهور عنها.	4	4	7	27	%60.0	6
2	تدعم الإدارة العليا جميع الجهود المؤدية إلى تحقيق الجودة الشاملة.	6	4	5	31	%68.9	4
3	تعمل الإدارة العليا على توفير جميع الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها.	3	6	6	27	%60.0	6
4	يتدرب الموظفون باستمرار على مبادئ الجودة الشاملة.	3	5	7	26	%57.8	8
5	الموظفون منتقون بعناية للقيام بوظائفهم.	0	4	11	19	%42.2	11
6	تسير إدارة الجودة الشاملة جنبًا إلى جنب مع التطوير الوزاري.	2	7	6	26	%57.8	8
7	تسعى الوزارة إلى تحمل مسئولياتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة.	8	3	4	34	%75.6	1

#	فقرات الاستبانة	أوافق	محايد	غير موافق	مجموع التكرارات	النسبة المئوية	ترتيب الفقرات
8	تشجع الوزارة العاملين على إدخال تحسينات مستمرة على أدائهم.	7	3	5	32	%71.1	3
9	يجري تقييم رؤساء أقسام الوزارة من قبل الموظفين، واتخاذ القرارات بحقهم.	0	0	15	15	%33.3	12
10	تقوم الوزارة بوضع الخطط الاستراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي هو الجودة	6	6	3	33	%73.3	2
11	الموارد المختلفة من تكنولوجيا ونظم معلومات يتم تخصصها لتحقيق الأهداف.	5	5	5	30	%66.7	5
12	تعتمد الوزارة على التغذية الراجعة في تعديل سياسات واستراتيجيات العمل.	5	1	9	26	%57.8	8
الدرجة الكلية						**%60.4**	

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال عينة الدراسة الاستطلاعية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (60.4%).

1.2 مشكلة الدراسة:

تعتبر وزارة الصحة بشكل عام من أهم الوزارات في أي دولة؛ لِمَا تقدمه من خدمات صحية كبيرة لمواطنيها، وتعتبر وزارة الصحة الفلسطينية بشكل خاص من أهم الوزارات الفلسطينية بصفتها الحاضن الأساسي لصحة المواطن الفلسطيني، من خلال ما تقدمه من خدمات صحية مباشرة، أو من خلال إشرافها على مراكز ومؤسسات صحية سواء كانت خاصة أو غير حكومية، وقد انشئت وزارة الصحة في العام (1994م) مع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد حَظِيَ القطاع الصحي بفرصة نمو حقيقية في العقود الماضية تمثلت في زيادة عدد المستشفيات، بالإضافة إلي زيادة عدد العاملين ما بين الكادر الإداري والصحي حيث بلغ مجموع العاملين بوزارة الصحة (9536) موظفًا في قطاع غزة.(وزارة الصحة الفلسطينية، التقرير السنوي للقوى العاملة في القطاع الصحي، 2017).

ونظرًا لأهمية هذا القطاع فقد أوصت العديد من الدراسات بتطوير جودة الخدمات المقدمة حيث أوصت دراسة (بودية،2017) بضرورة اقتناع المسئولين عن القطاع الصحي العمومي بأهمية إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي في إدارة الجودة في المؤسسات الصحية، وتحقيق الميزة التنافسية أمام القطاع الخاص، وأوصت دراسة (أبو طعيمة،2016) العمل على تعميق وزيادة الوعي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وسبل تعزيزها في المؤسسات الحكومية.

وقد أكّدت العديد من الدراسات وجود مشكلة في إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية والخاصة، كما في دراسة (أبو طعيمة،2016) ودراسة (عبد الجواد،2016) ودراسة (الدويك وآخرون،2014) وكذلك اتّضح من الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث وجود ضعف في إدارة الجودة الشاملة داخل وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية محل الدراسة، حيث بلغت النسبة المئوية لتطبيق الجودة الشاملة (60.4%).

وأكّدت دراسات أخرى وجود تأثير للتمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد أوضحت دراسة (الوطيفي،2014) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في جامعة بابل، وأوضحت دراسة (الداود،2013) وجود أثر لدرجة التمكين الإداري على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني، وأوضحت دراسة (الماضي،2009) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تطبيق الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، وعليه تسعى الدراسة الحالية التعرف إلى أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة بوزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

ومن هنا جاء التساؤل الرئيس لهذه الدراسة:

ما دور التمكين الإداري في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية _ المحافظات الجنوبية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما مدى توافر عناصر التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية؟
2. ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

1.3 متغيرات الدراسة:

1. **المتغير المستقل: (التمكين الإداري)** " اعتمادًا على دراسة (أبو شمالة،2016)، ودراسة (الملفوح،2016)، ودراسة (طموس،2015) ودراسة (أبوعمرة،2015)، ودراسة (اليازجي،2015)".

أ. الاتصال ومشاركة المعلومات.

ب. بناء فرق العمل.

ج. التأثير.

د. تحفيز العاملين.

هـ. التدريب والتعلم.

و. المشاركة في اتخاذ القرارات.

2. **المتغير التابع: (إدارة الجودة الشاملة)** "اعتمادًا على دراسة (أبو طعيمة،2016)، ودراسة (المعمر،2014)، ودراسة (بدر،2009)، ودراسة (عايش،2008)، ودراسة (الكحلوت،2004)".

أ. التركيز على الجمهور.

ب. دعم الإدارة العليا.

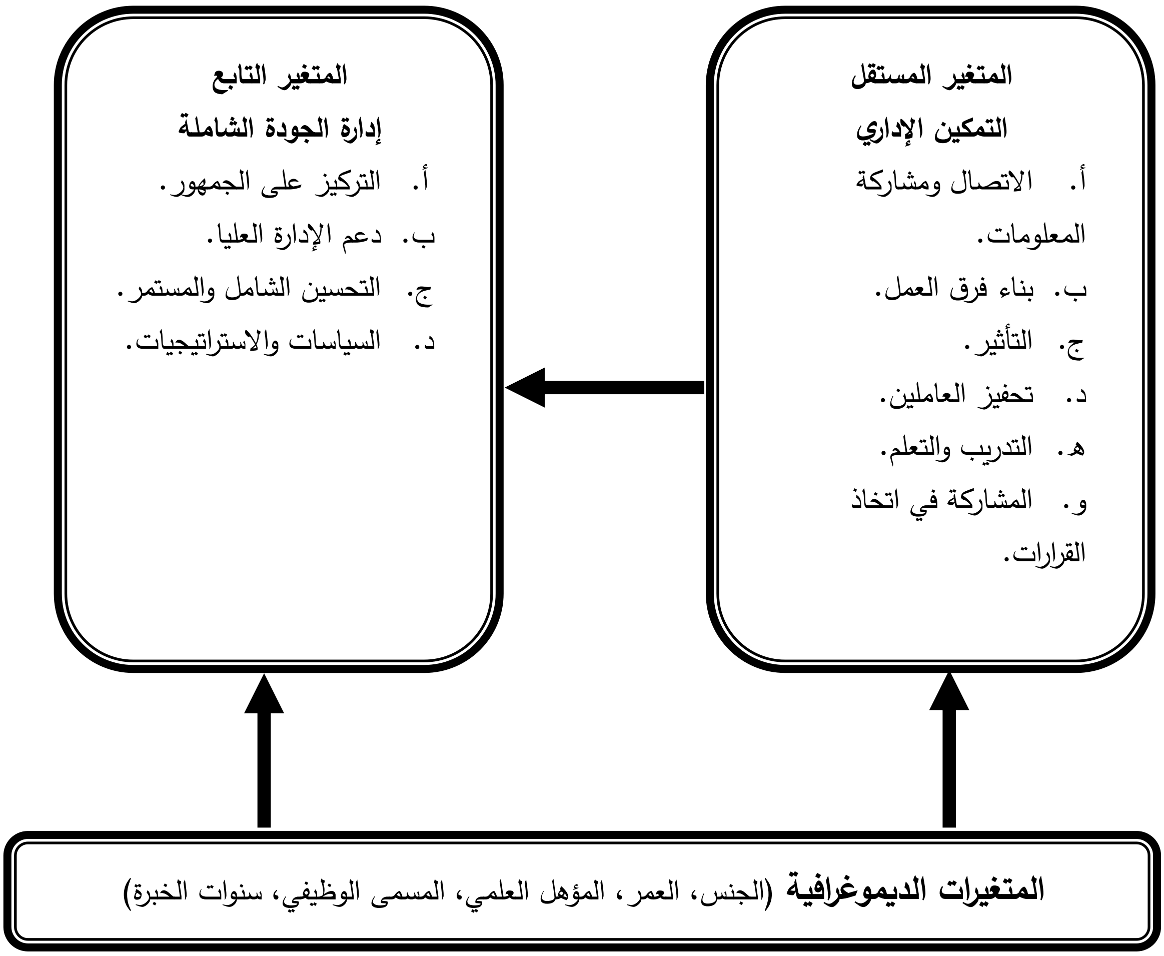
ج. التحسين الشامل والمستمر.

د. السياسات والاستراتيجيات.

3. المتغيرات الديموغرافية

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على {دراسة (أبو شمالة،2016)، ودراسة (الملفوح،2016)، ودراسة (طموس،2015) ودراسة (أبو عمرة،2015)، ودراسة (اليازجي،2015)، ودراسة (أبو طعيمة،2016)، ودراسة (المعمر،2014)، ودراسة (بدر،2009)، ودراسة (عايش،2008)، ودراسة (الكحلوت،2004) }.

1.4 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال ومشاركة المعلومات وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بناء فريق العمل وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية 4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحفيز العاملين وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية 5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب والتعلم وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية 6: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات

الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

1.5 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة:

تهدف الدراسة التعرف إلى دور التمكين الإداري في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى مدى توافر عناصر التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
2. التعرف إلى مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
3. التعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
4. التعرف إلى تأثير التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
5. التعرف إلى الفروق في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
6. التعرف إلى الفروق في استجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

7. تقديم توصيات ومقترحات بشأن مستوى التمكين الإداري والارتقاء بمستوى إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تطور وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين مستوى خدماتها.

1.6 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع التي تتناوله؛ كون موضوع التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة إحدى الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تَحظى باهتمام بالغٍ من قبل المهتمين بهذا المجال، وما لها من تأثير كبير على تقدم المؤسسات ونجاحها.

في ضوء ما تقدم يمكننا تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

1. الأهمية العلمية:

أ. تنبثق أهمية هذه الدراسة من خلال الموضوع الذي تناولته، وهو التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ إنَ من المتوقع أنْ تساهم هذه الدراسة في زيادة التراكم المعرفي، وفتح المجال للباحثين في مجال دراسة التمكين الإداري لإجراء المزيد من الدراسات.

ب. ستوفر الدراسة للباحث عددًا من الجوانب المعرفية والعلمية التي تشكل نقطة انطلاق إلى دراسات أخرى تتعلق بالموضوع.

2. الأهمية العملية:

أ. تشكل هذه الدراسة أهمية لوزارة الصحة الفلسطينية لتعزيز دورها في المجتمع بشكل مُرضٍ للمواطنين، حيث يمكن أنْ تكون نتائجها ذات أهمية للوزارة.

ب. الخروج ببعض المقترحات التي من شأنها أنْ تعمل على تحسين الخدمة التي يقدمها الموظفين في الوزارة بالمحافظات الجنوبية لأفراد المجتمع.

3. الأهمية للباحث:

أ. تطور هذه الدراسة قدرات الباحث في مجال البحث العلمي وتحسن مهارات القيادة والإدارة لديه، كما تضيف معرفة جديدة من الناحية النظرية والعملية.

ب. تعتبر هذه الدراسة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

1.7 حدود الدراسة:

أ. **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على وزارة الصحة الفلسطينية في حدود المحافظات الجنوبية.

ب.**الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام (2017م – 2018م).

ج.**الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية في حدود المحافظات الجنوبية متمثلة في (مدير وحدة فما فوق، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة).

د. **الحدود الموضوعية:** التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

1.8 مصطلحات الدراسة:

1.التمكين الإداري:

عرف الرشودي (2009، ص10) التمكين بأنَه: " العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة ".

أما الباحث فيعرف التمكين الإداري إجرائيًا:

إعطاء صلاحيات دائمة للموظفين في الوزارة، للقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، مع المسؤولية الكاملة عن القرارات التي يتخذونها.

2.إدارة الجودة الشاملة:

عرف أبو طعيمة (2016، ص14) الجودة بأنَها: " تطوير مستمر وشامل لجميع العمليات الإدارية في المؤسسة، وذلك لرفع مستوى الجودة والأداء لتلبية توقعات الجمهور المستفيد ".

أما الباحث فيعرف إدارة الجودة الشاملة إجرائيًا:

نظام إداري (متكامل)، يُمَكن الوزارة من تحقيق غاياتها وأهدافها، من كفاءة وفاعلية، وذلك من أجل تحقيق رضا المستفيد.

3.وزارة الصحة الفلسطينية:

وزارة الصحة الفلسطينية هي الوزارة المسئولة عن الصحة العامة للمواطنين في دولة فلسطين، حيث تتبع لها جميع المستشفيات والمراكز العلاجية الفلسطينية المنتمية إلى القطاع العام (الوادية،2016، ص 59).

1.9 الصعوبات التي واجهت الباحث خلال الدراسة:

1- أزمة الكهرباء وانقطاعها المستمر ولفترات طويلة.

2- أزمة الرواتب وتأثيرها المباشر على الباحث والدراسة.

3- ندرة الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بين المتغيرين وصعوبة الحصول عليها.

4- عدم توفر الدراسات المحلية ذات العلاقة بين المتغيرين معًا على حد علم الباحث.

5- ضعف اهتمام المبحوثين في تعبئة الاستبانات وضعف الاهتمام بمردودها الإيجابي على الوزارة.

6- الإجراءات الروتينية في بعض إدارات الوزارة من توزيع واستلام الاستبانات للباحثين والتي تستغرق فترة طويلة لاستردادها.

7- التوزيع الجغرافي لإدارات الوزارة حيث كانت موزعة على المحافظات الجنوبية بالكامل.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2.1 تمهيد:

يعرض الباحث في هذا الفصل متغيرات الدراسة التي تناولت التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويعرض الباحث المتغيرات في ثلاثة مباحث، وهي:

المبحث الأول: التمكين الإداري.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: وزارة الصحة الفلسطينية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المباحث.

المبحث الأول

التمكين الإداري

المقدمة.

2.1.1 مفهوم التمكين الإداري.

2.1.2 الفرق بين التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

2.1.3 أهمية ومزايا التمكين الإداري.

2.1.4 أسباب ومبررات التمكين الإداري.

2.1.5 متطلبات التمكين الإداري.

2.1.6 أنواع التمكين الإداري.

2.1.7 أبعاد التمكين الإداري.

2.1.8 أساليب التمكين الإداري.

2.1.9 خطوات تنفيذ التمكين الإداري.

2.1.10 معوقات التمكين الإداري.

المقدمة:

تتميز الإدارة الحديثة بالسعي دومًا نحو استشراف المستقبل، والبحث عن الاستراتيجيات الجديدة التي تحقق النجاح للمنظمة، حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في جميع القطاعات الحكومية والصناعية والأعمال، لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديدات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي تم استخدامها في السابق في مجال التطوير والتحسين.

وفي ظل سعي المنظمات لمواكبة النمو والتطور، كان لابُدَ لها من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية، وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات، وصولًا إلى درجة المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري (الضلاعين، 2010، ص64).

ويعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ومن الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوى الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفر مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية الرأي، وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من مجهودات وخبرات، عندما يمتلك الموظفون سلطة اتخاذ القرار بشأن مهامهم (الرقب، 2010، ص 23).

تؤكد الأساليب والمناهج الإدارية الحديثة على أنَ تمكين الموظفين يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم، وأكثر كفاءة وقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية (عفانة، 2013، ص 9)، فمفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة (طموس، 2015، ص14).

2.1.1 مفهوم التمكين الإداري:

1. مفهوم التمكين في القرآن الكريم:

لقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع، وفي مناسبات عدة، وخاصة في سورة الحج حيث يقول الله تعالى: " **الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ** "] الحج: الآية 41].

وفي سورة يوسف – عليه السلام، حيث يقول تعالى: " **وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ** ["يوسف: الآية 56].

وفي سورة الأنعام، حيث يقول تعالى: " **أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لكم "] الأنعام:** الآية 6].

إنَ طرح مفهوم التمكين الإداري هنا في القرآن قد يختلف من حيث طبيعة التمكين، فهنا نرى بأنَ التمكين رباني، أي أنَ الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأنبيائه والصالحين من عباده، من خلال تمسكهم بالدعوة، وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكينًا من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة ومساندة لتلك الرسالة، وتكريمًا لرسله وأنبيائه، لكن الاستشهاد بما جاء في القرآن الكريم في هذا السياق، هو من حيث الجوانب التي تتشابه فيها المعاني مع اختلاف وجه الشبه بين تمكين الله سبحانه وتعالى لرسله، وتمكين الإنسان للآخر في حياة البشر.

2. مفهوم التمكين في اللغة:

وردت كلمة التمكين في معجم الوسيط بلفظ مُكَنَ له في الشيء أي جعل له عليه سلطانًا أو أمكنه من الشيء أي جعل له سلطانًا وقُدرة وسَهَل ويَسر عليه (معجم الوسيط، 2000). أما في اللغة الإنجليزية فقد ورد التمكين في عدد من القواميس، وغالبًا ما تم ربطه بالتفويض، حيث يكون التعريف المقابل للكلمة كالتالي:

Empower: To give some one official authority to the freedom to do (some thing)..(اندراوس ومعايعة، 2008، ص 47)

وكلمة (Empower) في معجم أكسفورد الإنجليزي:

تشير إلى الاستثمار الرسمي أو القانوني من خلال (السلطة) و(التخويل) و(الترخيص) و(السماح)(Lashley,2001, P.2).

3. مفهوم التمكين عند علماء الإدارة:

ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينات، وازدهر في التسعينيات من القرن العشرين، واقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين (أبو النصر، 2007، ص 74).

- عرف Goetsch& Stanley (2001,p.199) التمكين بأنَه: "تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة".
- يعرفه أفندي (2003، ص 11) بأنَه: "استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتهم والتفكير الإبداعي وتحمل المسئولية والرقابة".
- ويعرفه العتيبي (2004، ص 6) بأنَه: "نقل للمسئولية والسلطة ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسئولًا عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي".
- أما المعاني (2008، ص 22) فعرفه بأنَه: "وجود منظمة قادرة على تمكين موظفيها من خلال توافر مستلزمات التمكين لديها، ينتج عنه موظفون ممكنون، والموظف الممكن هو الذي يشعر بالملكية والانتماء للعمل المتولدين نتيجة قدرته على تحمل مسئولية اتخاذ القرار، ومسئولية نتائجه".
- أما الشهراني (2009، ص 9) فعرفه بأنَه: "توسيع صلاحيات العاملين، وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم ومهاراتهم لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات".
- أما الداود (2013، ص 21) فتعرفه بأنَه: "إعطاء الموظفين الصلاحية والحرية في العمل، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوفير الموارد اللازمة، والمناخ الملائم، والتشجيع على الإبداع وروح المبادرة".

ومن خلال التعريفات السابقة يلاحظ الباحث ما يلي:

- رغم اختلاف الباحثين والكُتَاب في تحديد تعريف موحد للتمكين الإداري، إلا أنَهم اتفقوا على أنَ التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحيات وحرية أكبر في مجال عملهم بما يتناسب مع وظيفتهم.
- يُلاحظ أنَ أي تفسير أو توضيح لمفهوم التمكين من قبل الباحثين والكُتَاب جاء بناءً على طبيعة الدراسة وضمن إطارها.

2.1.2 الفرق بين التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى:

هناك بعض المفاهيم الإدارية التي لها علاقة بمفهوم التمكين، ولتوضيح تلك العلاقة سيتم عرض بعض هذه المفاهيم، وأهم الفروق بينها وبين التمكين، ومنها:

1. التمكين والتفويض:

يقصد بالتفويض: إسناد المهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تُمنح وقد تسلب مرة أخرى (الهواري، 2002، ص223)، ويرى ملحم (2006، ص 585) بأنَ التفويض هو: "إعطاء السلطات للمرؤوسين لأداء مهمات معينة ولكن يمكن لها أنْ تسحب من قبل الإدارة، حيث في التفويض يعتبر هو المفكر وصاحب المبادرة والمسؤولية"، ويرى المعاني وارشيدة (2009، ص 236) أنَ التفويض هو: "أنْ يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية".

وبالتالي فإنَ التفويض يقوم على ثلاثة أركان رئيسة هي: السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار، ثم المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة، ثم المساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية (ضرار، 2003، ص 349).

وفي التفويض قد يُلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه، أو يحجمه أو يعدل نطاقه، غير أنَ تمكين العاملين يمثل استراتيجية مستمرة، وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفائهم من الصف الثاني، على أسس موضوعية، وهكذا نجد أنَ التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر؛ بل يسهم في إتاحة فرص التعلم والتأهيل لقدرات إدارية أوسع وأرقى، وفي التمكين تتيح الإدارة العليا للمديرين أنْ يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب والشراء (مصطفى، 2005، ص ص 129 – 130).

ويوضح الجدول التالي الفروق بين التمكين والتفويض:

جدول (2) الفرق بين التمكين والتفويض

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر.
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض.	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته.
القيادة	في التفويض، يقاد الموظف.	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	إنْ أخطأ الفرد يسحب التفويض.	إنْ أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتًا، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	دائم والتمكين يمثل قناعة وخيارًا استراتيجيًا مستمرًا.

المصدر: (مصطفى، أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص 130)

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أنَ مفهوم التمكين الإداري والتفويض متقاربين في المضمون، مختلفين في أسلوب التطبيق، من حيث حجم الصلاحيات ودرجة المسؤولية، والقيادة، ومن حيث إتاحة المعلومات، ومدى المحاسبة على الأخطاء، وأخيرًا من حيث الزمن، فالتمكين الإداري ينقل كافة الصلاحيات منَ الرئيس إلى المرؤوس، أما التفويض يكتفي بنقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس، وبالنسبة لدرجة المسؤولية فالتمكين الإداري يتيح للموظف درجة بشكل أوسع من المسؤولية، أما في التفويض تظل المسؤولية مسؤولية من فوض، وبالنسبة للسلطة في التمكين الإداري تتاح على نطاق أوسع، أما في التفويض فتكون السلطة محدودة، وبالنسبة للقيادة في التمكين الإداري تكون للموظف ذاته أي أن القيادة ذاتية، أما في التفويض فتكون القيادة للرئيس الأعلى ويقاد الموظف بناءً على تعليمات رئيسه، ومن حيث إتاحة المعلومات ففي التمكين الإداري تكون المعلومات بين الرئيس والمرؤوس متبادلة بشكل أوسع وأعمق، أما في التفويض فتكون متاحة على قدر جزئية التفويض، وعلى صعيد المحاسبة على الأخطاء ففي التمكين الإداري يتم التحري عن الأخطاء وأسبابها وأن يتم معالجتها، أما في التفويض فيتم سحب التفويض من الموظف

المخطئ، وأخيراً من حيث الزمن ففي التمكين الإداري يكون دائم ومستمر أما في التفويض قد يكون مؤقتاً أو يعدل نطاقه أو يتم إلغاؤه.

وبالتالي فإن التمكين الإداري أشمل وأعم في أسلوب التطبيق، ويساعد في تحسين وتطوير المؤسسة، ويؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كافة قدراتهم ومهاراتهم.

2. التمكين والمشاركة:

يرى Schermerhom أنَ المشاركة هي السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره دون الالتزام باعتمادها (المدهون، 1999، ص 77)، وعملية إشراك الموظفين يعني الحصول على معطياتهم دون إعطائهم ملكية أعمالهم التي يقومون بأدائها، بينما يُعطى الموظفون في عملية التمكين ملكية أعمالهم، بحيث يكونون مسؤولين عن البضائع والخدمات التي تنتج عن هذه الأعمال، والموظف المتمكن سوف يهتم بجودة عمله أكثر من المشرف عليه أو حتى اهتمام المدير العام للمنظمة (حمود والشيخ، 2010، ص 117).

تختلف مشاركة العاملين في المنظمة عن التمكين اختلافًا كليًا، إذ إنَ المشاركة تعني السماح للموظفين بإبداء الرأي والمقترحات في موضوع ما وفق معلومات محددة دون خاصية الإلزام بتلك المقترحات، أما التمكين فهو تحقيق المشاركة الفعالة والحقيقية بدءًا بالحصول على المعلومات اللازمة وتوظيفها واستخدامها بشكل فعّال في اتخاذ القرارات الملزمة وفق سلطات كاملة وبمسؤولية عالية (الملفوح، 2016، ص 19).

وعليه يرى الباحث أنَ المشاركة في المنظمات تختلف بناءً على اختلاف حجمها وعملها ومدى تطبيقها لمفهوم التمكين، فهناك مؤسسات تعتمد فقط على المشاركة في إعطاء المعلومات أو إبداء الرأي والمقترحات في موضوع ما وفق معلومات محددة، أما في المؤسسات الأخرى، فإنَ التمكين يكون أشمل وأدق، من خلال تحقيق المشاركة الفعّالة بالحصول على المعلومات وتوظيفها واتخاذ القرارات اللازمة.

وبالتالي يتضح للباحث أنَ عملية المشاركة هي جزء من عملية التمكين، ومن العوامل التي تساعد في تطبيق مفهوم التمكين، وهذا يدل على أنَ العلاقة بين التمكين والمشاركة علاقة طردية، فكلما زادت نسبة المشاركة زادت نسبة التمكين والعكس صحيح.

3. التمكين والإبداع:

يشير محلم (2006، ص 278) إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه العملاء وجهًا لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول توم بيترز ووترمان في كتابهما "**البحث عن التميز**" يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية.

وترى الملفوح (2016، ص 19) أنَ الإبداع هو المحصلة الطبيعية والنتيجة المرجوة إذا تحقق التمكين بمستوىً عالٍ لدى الموظفين في المنظمة، فكلما امتلك الموظفون السلطات الكافية بعد تدريبهم بشكل كافٍ مع تحفيزهم لتحمل المسؤوليات عن أعمالهم وفتح قنوات الاتصال الفعال فيما بينهم، فإنَ نتيجة كل ذلك تؤدي حتمًا إلى الإبداع بطرق جديدة وأساليب مبتكرة للقيام بمهامهم، فضلًا عن حل المشكلات التي يتعرضون لها.

وعليه يرى الباحث أنَ التمكين يختلف عن الإبداع، فالتمكين يعني إعطاء السلطة، والقوة، وبالتالي المشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات بشكل نهائي ضمن معايير وإرشادات محددة، والإبداع هو نتاج مدى تمكين العاملين من خلال كيفية استغلال الخبرة والتدريبات والأدوات والسلطة الممنوحة لهم في التفاعل واتخاذ القرارات النهائية والإبداعية.

4. التمكين والإثراء الوظيفي:

يُعرف الإثراء الوظيفي بأنَه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعًا في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتّى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية، وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته (اندراوس ومعايعة، 2008، ص 59)

وترى الملفوح (2016، ص 20) أنَه: من الطبيعي وجود الإثراء الوظيفي حال وجود تمكين العاملين، لشمولية الأخير في وصف أفضل حال للعاملين، من حيث الإثراء والتفويض

والإبداع وغيره من المفاهيم الإدارية، وفي سياق التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى يؤكد المدهون (1999، ص 77) بأنَ التمكين يختلف عن عدد من المفاهيم الإدارية، حيث إنَ التمكين من الناحية اللُغوية يعني إعطاء السلطان والحكم والقوة وليس تفويض صلاحية، ولا يعني مشاركة العاملين شكليًا في صناعة القرار، ولا يعني الاستماع لجميع العاملين في اجتماعات مختلفة، وإنما إعطاء صوت حقيقي للعاملين، من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكّن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة، أو هو عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم؛ ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من القائد أو المدير.

ويرى الباحث أنَه وبالرغم من وجود تقارب بين عمليتي الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري، إلا أنَ هناكَ فرقٌ بينهما، حيث يعد التمكين الإداري أكثر اتّساعًا من الإثراء الوظيفي، وأنَ الإثراء الوظيفي يتطلب وجود عاملين ممكنين ويمتلكون القدرة على أداء المسئوليات.

2.1.3 أهمية التمكين الإداري:

التمكين يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عاملًا مهمًا ومفتاحًا أساسيًا لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم، هي تعرف أنَ العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذي يحترمونهم، بالإضافة إلى أنَ التمكين يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين (Ivancevich,2007,p.582)

ومما لا شكَ فيه أنَ التمكين له فوائد ومزايا عديدة لكل من المنظمة والعاملين فيها معًا، وتلك الآثار الإيجابية قد تمتد إلى البيئة الخارجية للمنظمة مثل العملاء والموردين وغيرهم، وقد ذكر عفانة (2013، ص ص 11 – 14) عددًا من مزايا التمكين، وهي:

1. مزايا تتعلق بالموظف أو العامل:

إنَ احتواء المنظمة لمفهوم التمكين في سياساتها وأنشطتها تنعكس بشكل إيجابي على أداء موظفيها، حيث يمكن ملاحظة ذلك في النقاط الآتية (ملحم، 2006، ص ص 93 – 94) (اندراوس، ومعايعة، 2008، ص 152)

- زيادة في الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، مما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، وللمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له.
- رفع مستوى مشاركتهم الإيجابية بمستوى عالٍ من الفاعلية.
- رفع مستوى أداء الموظف من خلال رفع مستوى الرضا لديه.
- اكتساب المعرفة والمهارة من خلال تنمية وتدريب قدرات الموظفين.
- إدراكهم بقيمة العمل بشكل أكبر من غيرهم، وخاصة بعد شعورهم بتمكنهم بالمهام الوظيفية لديهم.
- شعورهم بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل.
- شعورهم بالرضا الوظيفي.

2. مزايا تتعلق بالمنظمة:

التمكين يحقق العديد من المزايا للمنظمة ومنها (الوادي، 2012، ص 134)، (السكارنة، 2010، ص 302)، (الدوري وصالح، 2009، ص 29).

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة من خلال الحرية بالتصرف في العمل.
- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كمًا ونوعًا.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار؛ مما يشجع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلّاق وتقديم أفكار خلاقة.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد، حيث إنَ الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجده أكثر مقاومة للتغير.
- يساهم التمكين من تحسين العلاقة بين العاملين داخل المنظمة.

3. مزايا تتعلق بالزبائن (المستهلكين):

أكّد ملحم (2006، ص 95) على أنَ الزبائن الذين يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين يشعرون برضا عالٍ تجاه هؤلاء الموظفين، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين، فتمكين الموظفين يساهم في

زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة مع متطلبات العمل، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات.
وعليه يرى الباحث أنَ أهمية التمكين الإداري تتحقق من خلال مزايا وفوائد عديدة للعاملين والمنظمات والزبائن، ومن أهم المزايا تتمثل في:

- انخراط العاملين في عملية اتخاذ القرارات بشكل أعمق وأوسع، وهذا هو أساس فكرة التمكين الإداري.
- تقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي، من خلال استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، بمعني لها حرية التصرف والاستقلالية في أداء المهام.
- استثمار الطاقات البشرية، وتسخير التكنولوجيا عبر الموارد المتاحة في تنفيذ وأداء المهام، مما سيؤدي ذلك إلى توفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- تشجيع التعلم والتدريب والمحافظة على الخبرات، فالتمكين الإداري يركز على تدريب الموظفين وتوسيع قاعدة معلوماتهم وخبراتهم بهدف تسهيل أداء مهامهم، وخلق الولاء التنظيمي ومن ثم المحافظة على الخبرات والكفاءات المتوفرة.
- الالتزام بمبادئ التمكين الإداري وتلبية احتياجات المستهلكين.

2.1.4 أسباب ومبررات التمكين الإداري:

لقد ظهرت العديد من التغيرات في عصرنا الحالي التي أجبرت المؤسسات على البحث عن مفاهيم إدارية جديدة من أجل التأقلم مع طبيعة العمل، فهناك أسباب ومبررات للتمكين الإداري منها، مواجهة الصعوبات، والتحديات في الأعمال التي يقومون بها. ويرى اللّوزي وحمود (2008)، أفندي (2003)، الهواري (2000)، والمغربي (2001) أنَ هناك مبررات للتمكين الإداري مثل:

1. المتطلبات البشرية والمتعلقة بفرق العمل، وإشباع احتياجاته، ومشاركة الاهتمامات.
2. متطلبات السرعة الفائقة مع الدقة الكاملة.
3. متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.
4. تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
5. تقوية جوانب الرضا والانتماء والتحفيز الوظيفي.
6. تفويض الآثار المتعلقة بالإحباط، أو الضغوط المرتبطة بالعمل.

7. زيادة الاحتياجات الفردية والشخصية لتطوير جودة الحياة.
8. الاحتياجات المتزايدة من قبل العملاء والمستفيدين من الخدمات.
9. الحاجات المتزايدة إلى النمو والارتقاء لدى العاملين.
10. حاجة المنظمة الي الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة.
11. ضرورة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة جميعها، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها.
12. اتّساع نطاق الخدمات وتشعبها وسع نطاق توزيع السلطة على عدد أكبر من الأشخاص لتلبية الاحتياجات المتجددة.
13. أهمية الحد من التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات.

وعليه يرى الباحث أنَ هذه الاسباب نابعة من حاجة المؤسسة لها من الظروف المحيطة بها، ومن حاجة المؤسسة لمواكبة التغييرات السريعة في المفاهيم الإدارية، وتطبيقها داخل المؤسسة، ومن أهمها التمكين الإداري، وذلك للبقاء في التنافس وزيادة القدرة الإنتاجية، وتقليل الجهد والتكاليف قد الإمكان.

2.1.5 متطلبات التمكين الإداري:

يرى حسين (2011، ص 74) أنَ التمكين الناجح يتطلب توافر عدد من العوامل مثل القيادة القوية، والتنظيم الثابت فيما يتعلق بالأفراد والتمويل والمشاركة المجتمعية، ولكن هذه السمات لا يمكن أنْ تظهر أو تتحقق بسرعة، فهي تتطور وتنمو عبر عملية من التطوير القيادي وبناء القدرة التنظيمية والمهارة في إدارة الاجتماعات والتعامل مع وسائل الإعلام والتفاوض مع المسؤولين، ونادرًا ما يتم اكتساب هذه المهارات دون جهد؛ ولذلك يجب أنْ يعمل الأفراد على تنمية هذه المهارات؛ لكي يتمكنوا من النجاح، ومن متطلبات التمكين الإداري ما يلي:

1. **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو ثقة المديرين في مرؤوسيهم، فعندما يثق المديرون في موظفيهم فإنَهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف (الزاملي، 2013، ص 25).
2. **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلابُدّ أنْ يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أنْ يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه (الإبراهيم وآخرون، 2008، ص 20).

3. **الهدف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أنْ تحقق درجة عالية من التمكين الإداري إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا ورؤيتها، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيًا بدلًا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا (حسن، 2002، ص 17).

4. **فرق العمل:** أسلوب فرق العمل يعد من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري، الذي تلجأ إليه المنظمات المعاصرة المتطورة، إذ إنَ فرق العمل تعد استراتيجية للعديد من المنظمات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح، وإذا كان فريق العمل يتكون أساسًا من عدد معين من الأفراد يعملون سويًا، فإنَ ما يحقق هذا الفريق من إنجاز يكون أكبر بكثير من مجموع إنجاز هؤلاء الأفراد كل بمفرده، حيث لا يعتمد نجاح الفريق على المهارات الفردية فقط، ولكن على الأسلوب الذي يقوم من خلاله أعضاء الفريق بالدعم والعمل مع بعضهم البعض (أبو جربوع، 2014، ص 3).

5. **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعّال مع كل المستويات الإدارية أحد المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها؛ لأنَ المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنَما لدى الأشخاص المنغمسين بالمشكلة ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل؛ لأنَه بدون مشاركة الأفراد لنْ تحل المشكلة ولنْ يكون هناك التزام، وبدون الالتزام لن يتحقق التمكين (الإبراهيم وآخرون، 2008، ص 20).

6. **التدريب المستمر:** لا يمكن الاعتماد على العاملين دون توفير التدريب الملائم لهم، إذ إنَ الموظفين لا يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم بالكامل، ويتطلب تمكين الموظفين وتدريبهم وإكسابهم المعرفة والمهارة اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة (حسن، 2002، ص 17).

7. **الحوافز والمكافآت للعاملين:** للحوافز والمكافآت دورٌ رئيسيٌ في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز ومكافآت قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبًا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي (أبو شرخ، 2010، ص 9). ويوضح الجدول التالي متطلبات التمكين الإداري.

جدول (3) متطلبات التمكين الإداري

متطلبات التمكين	المميزات المترتبة على تحقيقها
الثقة الإدارية	تحسين الأداء
الدعم الاجتماعي	إرضاء العملاء
الأهداف والرؤية المستقبلية	حل المشكلات والأزمات
فرق العمل	جودة الخدمة
الاتصال الفعال	زيادة القدرة التنافسية
التدريب المستمر	زيادة الإنتاجية
الحوافز والمكافآت	تحقيق مكانة متميزة

(المصدر: الملفوح، 2016، ص 34)

ولاحظ الباحث أنَ متطلبات التمكين لاقت استخدامًا واسع النطاق من جانب الباحثين والكتاب لقياس مستويات التمكين، وعليه ليتم التطبيق الناجح لابُدَ من تبني مجموعة من المتطلبات الأساسية، وأيضًا على إدارة المؤسسات الصحية وخاصة وزارة الصحة الفلسطينية أنْ توفر وتعزز البيئة المناسبة التي ينمو فيها التمكين الإداري لدى العاملين، وذلك من خلال إعطائهم الثقة والدعم المستمر، بالإضافة إلى إعطائهم جميع الصلاحيات لاختيار وسائل تنفيذ الأهداف المطلوبة منهم، وبالتالي يسعى العاملون إلى إيجاد وإجراء بعض التحسينات في عمل المؤسسات لتتناسب مع مهارات ومتطلبات العاملين الممكنين.

2.1.6 أنواع التمكين الإداري:

يرى أحمد (2008، ص7) أنَ التمكين الإداري ينقسم إلى ثلاثة أنواع:

1. **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه، وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري
2. **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات، وتعريفها، وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أنْ تستخدم في أداء العمل.
3. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

عليه يرى الباحث أنَ تقسيم أنواع التمكين جاء بما يتناسب مع فلسفة المؤسسة، ومدى تطبيقها لمفهوم التمكين الإداري، حيث قسّم الأنواع حسب الأفراد، أو فرق العمل أو من خلال النتائج المطلوبة، وبالتالي فطبيعة عمل المؤسسة تحدد نوع التمكين الذي سوف تمارسه داخل المؤسسة، للوصول لاتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات والعمل على تحسين طرق أداء المؤسسة بطريقة فعالة ومستمرة.

2.1.7 أبعاد التمكين الإداري:

بعد اطلاع الباحث على أدبيات الدراسات وعلى الأبعاد التي تناولها الكتاب والباحثون السابقون الذين تحدثوا عن التمكين الإداري تبيّن وجود اختلاف لدى الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد التمكين، وسبب ذلك يرجع لاختلاف وجهات نظرهم، فمنهم مَنْ يجد أنَ للتمكين بعدين (عبد الغفار، 2013، ص 146).

1. **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي، من خلال التدريب على مهارات التوافق، وحل النزاع، والقيادة وبناء الثقة.
2. **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

وهناك مَنْ يجد أنَ للتمكين أربعة أبعاد أساسية كما ورد في أندراوس ومعايعة (2008، ص132)، وهي:

1. **المعنى (أو الإحساس بالجدوى):** ويعكس (المعنى) إحساسًا بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي للعمل، كما ويشير هذا البعد إلى قيمة هدف أو غاية المهمة كما يحكم عليه الفرد في سياق العلاقة بمثله أو معاييره، ويرتبط هذا البعد بالانسجام ما بين متطلبات دور العمل ومعتقدات وقيم وسلوكيات الفرد. ويترادف مصطلح المعنى مع مصطلح "المعنى المدرك".
2. **المقدرة:** وتشير (المقدرة) إلى أنَ الأفراد يعتقدون بأنَهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد، وهو اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة، ويتماثل هذا البعد مع الإتقان الشخصي أو الفاعلية الذاتية، وتتفق مختلف الأبحاث التي أجريت في مجالات متنوعة مثل علم النفس المؤسسي، الإدارة التربوية، أو علم النفس العيادي على تعريف المقدرة.

3. **حق الإدارة الشخصية:** ويعكس إحساس الفرد بالحرية إزاء طريقة أدائه لعمله، ويعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، ويهتم هذا البعد بموقع السببية الذي يشير مسألة تحديد فيما إذا كان سلوك الفرد يدرك على أنَه ذاتي التحديد.
4. **التأثير:** يعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره، وهو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أنْ يؤثر على النتائج (المحصلات) الاستراتيجية، الإدارية أو العملياتية (التشغيلية) في العمل.

أما السكارنة (2010، ص 304) فقد ذكر أنَ أبعاد التمكين هي:

1. **المَهَمّة:** ويهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام.
2. **تحديد المهمة:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار مستوى الاستقلالية المُعطاه للموظف.
3. **القوة:** يأخذ هذا البعد الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.
4. **الالتزام:** يتصل هذا البعد بتحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة وزيادة الثقة بالنفس.
5. **الثقافة:** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين.

وذكر أندراوس وآخرون (2008، ص 135) أنَ هناك ثلاث أبعاد للتمكين، وهي:

1. **الأهلية (الكفاءة):** الاعتقاد بأنَ الموظفين يمكن أنْ يؤدوا ويعملوا في نطاق أهليتهم وكفاءتهم مع حد أدنى من الإشراف.
2. **الثقة:** ليس من الضروري الاعتقاد بأهلية الأفراد فحسب بل وبالثقة بأنْ يؤدوا وظائفهم.
3. **عمل الفريق:** إنَ المشاكل التنظيمية القليلة يمكن أنْ تحل من خلال شخص يعمل بمفرده، ولكن في ظل التحديات الجديدة والمشاكل التي تظهر، لأنَ الأفراد يجب أنْ يجتمعوا في فرق مرنة دون حواجز المكانة أو الهرمية لحل المشكلات في نطاق أهداف وقيم المنظمة.

أماِ Aburuman (2016,pp184-185)، وأبو عمرة (2015، ص ص 21-27)، وأبو شمالة (2016، ص ص 57 - 59)، والملفوح (2016، ص ص 29 - 32)، وطموس (2015، ص ص 20 - 21)، واليازجي (2015، ص ص 20 - 24) فقد ذكروا أنَ أبعاد التمكين الإداري هي:

1.الاتصال ومشاركة المعلومات: ترى الملفوح (2016، ص ص 29- 32) أنَ الاتصال هو تدفق المعلومات في استخدام الإدارات وموظفيها عبر وسائل اتصال حديثة، تساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات عن طريق أجهزة الحاسب وشبكات الإنترنت، إذ إنَ توافر المعلومات يعزز الالتزام الذاتي للأفراد، مما يستلزم التعامل مع وسائط عدة لنقل المعلومات، ليسهل الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين، فلا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة اليها.

ويرى ملحم (2006، ص 62) أنَ عملية الاتصال في المنظمات الناجحة عملية مكثفة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري وإنَما بشكل دائم، إذ إنَه في تلك المنظمات لا توجد حواجز بين رئيس ومرؤوس، ولا توجد رسميات كثيرة في الخطاب بينهم، ولا يوجد خوف من المسؤول؛ لأنَ مصلحة المنظمة همٌ واحد لكل من المرؤوس والمسؤول.

لذا يمكن القول: أنَ الاتصال الفعّال وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات يعتبر المفتاح الرئيس للتمكين الإداري، فسهولة الحصول على المعلومات وسرعة توفرها في الوقت المناسب تحقق للعاملين القدرة على اتخاذ القرار المناسب وتزيد من تمكينهم في أداء مهامهم بأكثر فاعلية وكفاءة.

2.بناء فريق العمل: عرّف عبد الباقي (2004، ص 293) فرق العمل على أنَها: وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين أفراد متجانسين يجمعهم رغبة مخلصة للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك، ويشير اللوزي (2007، ص 133) إلى أنَ فرق العمل لها كامل الصلاحيات لإدارة نفسها بنفسها وتحقيق أهدافها وتحديد مواردها المادية وتدريب أفرادها وتعيين واختيار الأفراد أيضًا، كما أوضح أفندي (2003، ص 45) أنَ للعمل الجماعي ضمن فرق العمل فوائد عديدة، أهمها:

- توفير بيئة عالية التحفيز.
- توفير مناخ مناسب للعمل.
- الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية.
- تحسين مستوى ونوعية القرارات.

أما عفانة (2013، ص 33) فقد حدد أهم المتطلبات لتحقيق فاعلية أسلوب فرق العمل من خلال ما يلي:

- ضرورة تدريب العاملين على مفهوم الفريق وأهميته وطبيعة عمله ومسؤوليته.
- ضرورة وجود التزام واضح ومحدد من قبل الإدارة ورغبة في تطبيق أسلوب فرق العمل.

- عقد اجتماعات مستمرة مع المديرين لمناقشة الأسلوب الجديد وإزالة الخوف لديهم من تطبيقه؛ لأنهم يعتقدون أنَ هذا الأسلوب سوف يحد من سلطاتهم.
- إدراك الإدارة بأنَ العائد من تطبيق أسلوب فرق العمل لن يتحقق في الأجل القصير، ولابُدَ من مرور وقت كافٍ على تطبيقه واستيعابه وتدريب العاملين عليه حتّى يُؤتي ثماره.

3. **التأثير**: هو تيقن وإدراك الفرد واعتقاده بأنَ له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي يضعها التنظيم وخاصة تلك التي تتعلق بعمله، ويمكن عزو فاعلية الفرد ونشاطه داخل المنظمة إلى مدى إدراكه على التأثير في الأمور ذات الأهمية ولا يعني ذلك السيطرة كون أنَ الثقافة التمكينية لا مجال للسيطرة فيها وإنما العمل التشاركي التفاعلي ويبرز التأثير هنا بمدى مساهمة الوظيفة بالمعلومات المتعلقة بإنجاز أعمال الآخرين ومدى اعتمادهم على هذه المعلومات ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة، وعندما تكن الأهمية النسبية للوظيفة عالية وذات اعتمادية فإنَ الفرد يشعر ويملك الدافعية نحو الإنجاز (القانوع، 2016، ص 53).

لذلك يصعب توجيه الأوامر والتعليمات لهذا النوع من الموظفين ومن ثم فهناك حاجة إلى تطبيق نظام جديد في إدارة الموارد البشرية يمكن الاعتماد عليه في اختيار وتدريب وتحفيز هذه النوعية من الموظفين؛ مما يؤدي إلى تمكينهم ويضمن للمنظمة ولاءهم واستقرارهم في العمل، وبالرغم من ذلك فإنَ تنفيذ هذه النظم لنْ يكون بالأمر اليسير، حيث إنَ إحساس الموظف بعدم الأمان وقضاء فترة أقل في الوظيفة يقلل من درجة التزامه وولائه للمنظمة (اليازجي، 2015، ص 24)

4. **تحفيز العاملين**: يرى العميان (2002، ص 280) أنَ التحفيز هو قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، أما القريوتي (2009، ص 301) فقد عرّف الحوافز بأنَها: الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد، وأوضح الفقي (2011، ص ص14 – 15) الشروط للتطبيق السليم لمهارة التحفيز من خلال ما يلي:

- متابعة أداء المرؤوسين والكشف عن الأداء المتميز.
- سرعة تقدير الحافز.
- وضوح الربط بين الأداء وبين الحافز.
- تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز كلما أمكن ذلك، من أجل حفز المرؤوسين على التعاون والإقبال على العمل معًا كفريق.

- أهمية إشراك المرؤوسين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل وتقدير الحوافز المناسبة لهم.
- أهمية تناسب الحافز من حيث النوع والمستوى في حجم الأداء.
- أهمية تناسب الحوافز مع رغبات العاملين حتى تحقق الحوافز تأثيرها.

وبالتالي فإنَ الحوافز تنقسم إلى أنواع عدة ولكن أكثرها شيوعًا هو تقسيمها إلى: حوافز مادية وحوافز معنوية، ويقصد بالحوافز المادية: مجموعة من الحوافز التي تشبع احتياجات العاملين المادية فقط دون غيرها، ومن هذه الحوافز مثلًا: الأجور العادلة، وديمومة العمل التي تحفز الفرد على بذل مزيدٍ من الجهد للحفاظ عليه. أما الحوافز المعنوية: فيقصد بها فلسفة التنظيم التي تشكل مع غيرها بيئة العمل في المنظمة، ومنها فرص الترقية، التقدم في العمل، طبيعة العمل، طرق الإشراف في المنظمة، والجماعات والأفراد في المنظمة وفلسفة المنظمة (عبد الرحمن، 2007، ص 30).

وتعتبر الأجور والرواتب من أهم الحوافز المادية، بحيث إنَها تلعب دورًا في حياة الأفراد، لذلك فإنَ الاهتمام والعناية بوضع خطة وأجور عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية؛ لأن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجور؛ لأنَ الأجر يتوقف عليه المستوى المعيشي والاجتماعي للعاملين (أبو زايد، 2008، ص 43).

ومن هنا يتضح أنَ الحوافز هي الأمور المتعلقة بالشخص والتي بمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين، فإذا كان الدافع عنصرًا داخليًا في تكوين الفرد، فإنَ الحافز هو عنصر خارجي يخاطب الدافع باتجاه سلوك معين لذلك يجب على الإدارة استثمار الدوافع وتقديم الحوافز لإشباع الدوافع، وبالتالي الحصول على النتائج المرجوة (الجعبري، 2010، ص 32).

وقد تمَ اختيار التحفيز لأنَه يعد من أهم الوسائل التي تستطيع الإدارة من خلاله حث العاملين على أداء مهامهم بصورة تساهم في تحقيق استراتيجية المنظمة، مما يعزز لديهم استمرارهم بالعمل، كما تثير المنافسة في نفوس العاملين لتحسين الأداء، مما يسهم في شعورهم بالرضا والانتماء.

5. التدريب والتعلم: يعتبر التدريب أحد ممارسات الموارد البشرية الأكثر أهمية والتي تعلب دورًا مؤثرًا في نجاح وتقدم الشركة، فالتدريب عجلة المؤسسة، وعدم وجود تدريب مستمر يعني عدم وجود تقدم على جميع الصّعد، ويكون التدريب بأهمية متزايدة للشركات التي تسعى لتحقيق التميز بين مجموع المنافسين.

وعرّف السكارنة (2011، ص 17) التدريب بأنَه: عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته كما يُمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية، أما العزاوي (2009، ص ص 20- 21) قد برز أهمية التدريب واستمراريته من خلال ما يلي:

- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لإطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساسًا لتطوير أعمالهم.
- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة، أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات عملية ومهارات فنية وإدارية مختلفة.
- التطور الهائل في تركيب القُوى العاملة، يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى القومي والعالمي.
- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، من ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمرًا ضروريًا على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.

وبالتالي يعد التدريب من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، ولضمان نجاح هذا النشاط وتحقيق النتائج المطلوبة منه، فإنَه يتطلب التحليل والدراسة الدقيقة لجميع الجوانب المتعلقة بالتدريب، ابتداءً من تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وتنفيذها وانتهاءً بتقييم نتائجها (الحراحشة والهيتي، 2006، ص 24).

وتقوم المنظمات المبدعة بتدريب وتطوير العاملين فيها بشكل دائم ليواكبوا كل جديد وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين (حريم، 2004، ص67).

6. المشاركة في اتخاذ القرارات: هي عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، كما أنَها تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدءًا من تحديد المشكلة إلى التوصل إلى قرار وهذه المشاركة تدعم عامل الثقة والدافعية للعمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة (الطراونة، 2008، ص 59).

وتعتمد درجة المشاركة في درجة المنظمة على نمط سلوك القائد، فمنهم القائد الذي يتيح الفرصه لمرؤوسيه للمشاركة في عملية صنع القرار من خلال وضعه للمشاكل التي تواجهه أمام مرؤوسيه، وبالتالي الطلب منهم مشاركته في إيجاد حل مناسب دون أنْ يغامر هو في اتخاذ قرار قد يكون غير مقبول منهم. ومنهم القائد الذي يضع حدودًا معينة ويطلب من

مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، ومنهم القائد الذي لا يتيح لمرؤوسيه اتخاذ القرار، ولكن يهتم بأنْ يكون هذا القرار مقبولًا عند مرؤوسيه، وبالتالي يعلمهم بالظروف التي اقتضته لاتخاذ القرار وبمنحهم الفرصة لإثارة الأسئلة لمعرفة مدى قبولهم للقرار. ومنهم القائد الذي يتخذ القرار ويعطي مرؤوسيه الفرصة في تقرير الطريقة التي سينفذ بها القرار. والنوع الأخير من القادة الذي يسمح لمرؤوسيه بعملية صنع القرار بأنفسهم، وبعدها يقوم هو بالموافقة عليه (كنعان، 2009، ص 220).

وعليه يرى الباحث أنَ الأبعاد التالية (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، تحفيز العاملين، التدريب والتعلم، المشاركة في اتخاذ القرارات) تم تحديدها لتوافقها مع طبيعة الدراسة الحالية والتي تتعلق بطبيعة وبيئة العمل الإداري والصحي في وزارة الصحة الفلسطينية.

2.1.8 أساليب التمكين الإداري:

تعددت أساليب التمكين الإداري من باحث إلى آخر، وسوف يقوم الباحث بعرض بعض من هذه الأساليب وهي (محلم، 2006، ص ص 40 – 41) (عوض، 2013، ص 97):

1. **أسلوب التمكين من خلال القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، حيث يقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، ويشير هذا الأسلوب إلى أنَ المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع.
2. **أسلوب تمكين الأفراد:** وهذا الأسلوب يتمحور حول الفرد بما يُسمى بتمكين الذات، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسئولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا ويمتلك الموظفون المتمكنون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية.
3. **أسلوب تمكين الفريق:** إنَ التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك، فإنَ لتمكين المجموعة أو الفريق أهمية كبرى؛ لِمَا للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معًا.
4. **أسلوب التمكين ذو الأبعاد المتعددة:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد أحادي الجانب، باعتبار أنَ التمكين يقوم على جوانب متعددة

كالتعليم والقيادة الناجحة، والمراقبة الفعالة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلية المناسبة، والتفاعل بين الأسس جميعًا.

ويرى الباحث أنَ تنوع الأساليب جاء بمدى تطبيق مفهوم التمكين الإداري لدى المؤسسات، ومدى تطبيقها داخل المؤسسة، وإنَ منح التمكين للفريق سواء من خلال القيادة أو من خلال التمكين الذاتي، يعطي للفريق دورًا كبيرًا في تحسين مستويات الأداء، وذلك لدرجة الحرية والاستقلالية والاعتمادية في اتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى أنَ كل عضو من أعضاء الفريق له مساهمة نوعية تضيف شيئًا جديدًا إلى القرار الجماعي بدلًا من الاعتماد إلى الرأي الواحد وزيادة العرضة إلى الأخطاء والقصور.

2.1.9 خطوات تنفيذ التمكين الإداري:

إنَ تنفيذ أي برنامج لتمكين العاملين يتم عبر مراحل، حيث إنَ الأسلوب التدريجي من أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أنْ تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم (الملفوح، 2016، ص34)، (العتيبي، 2005، ص ص 33 – 38) و(أندرياس ومعايعة، 2005، ص ص 162 – 163).

1. **الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضًا شرح الشكل الذي سيكون عليه التمكين الإداري، كما أن المديرين يحتاجون لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين، وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لابُدَ أيضًا أنْ يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من إجراء التمكين الإداري (العتيبي، 2005، ص 33).
2. **الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المديرين:** قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين (العتيبي، 2005، ص 34).
3. **الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** يفضل أنْ تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أنْ يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرين والمرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أنْ يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر (أندرياس ومعايعة، 2005، ص 162).

4. **الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:** يجب أنْ تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إنَ فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين والموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردًا (أندرياس ومعايعة، 2005، ص 162).

5. **الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنَهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم، والمنظمة ككل، ويجب أنْ يتوفر للموظفين الممكنين فرص الوصول إلى المعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة (العتيبي، 2005، ص 35).

6. **الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:** لابُدَ للإدارة أنْ تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل (العتيبي، 2005، ص 35).

7. **الخطوة السابعة: توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أنْ تتضمن جهود المنظمة وتوفير برامج ومواد تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشاكل، والاتصال، والعمل مع الفريق، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين (العتيبي، 2005، ص 36).

8. **الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:** يجب أنْ يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أنْ تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير (أندرياس ومعايعة، 2005، ص 163).

9. **الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أنْ يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، وذلك عن طرق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهات المؤسسة (أندرياس ومعايعة، 2005، ص 163).

10. **الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:** لا يمكن تغيير ببيئة العمل في يوم وليلة، ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أنْ يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أنَ تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا

نتوقع أنْ تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين الإداري، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين الإداري عملية شاملة وتأخذ وقتًا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة (أندرياس ومعايعة، 2005، ص 163).

2.1.10 معوقات التمكين الإداري:

تواجه عملية التمكين الإداري في أي مؤسسة العديد من العقبات والمعوقات في تطبيق وانتشار هذه الممارسة الإدارية وأهم هذه المعوقات (الرحاحلة، 2010، ص 111):

1. تمسك المديرين بالصلاحيات والمسؤوليات خوفًا من مقدرات النفوذ والسيطرة والتمسك بالمركزية الشديدة.
2. الخوف من الإنجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين الإداري، وبالتالي فإنَ القادة والمديرين الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية سوف يؤثر على موقفهم هذا الانجاز ويشعرهم بالضغط وفقدان ما يميزهم.
3. المقاومة من قبل الموظفين والنقابات: إنَ العائق الرئيس أمام التمكين هو مقاومة التغيير والذي يعد أحد أهم الخصال البشرية المتأصلة، حيث إنَ مقاومة التغيير هي شيء طبيعي، حتى لو كان ذلك التغيير إيجابيًا فإنَه لن يكون مريحًا بالنسبة للموظفين؛ لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها ولكن عندما يعرفونها فإنَ التعامل مع مسألة مقاومة التغيير يصبح أكثر سهولة ويصبح من الممكن إيجاد حلول لها من خلال استخدام عدد من الاستراتيجيات. والنقابات هي مصدر آخر للمقاومة عند بدء تطبيق عملية التمكين، لأن العلاقات التقليدية المتضادة بين العمالة المنظمية وإدارة المنظمة تضع النقابات في موضع المتفحص والمدقق في جميع الإجراءات التي تتخذها إدارة المنظمات (حمود، 2010، ص 123).

أما المغربي (2006، ص 450) فيرى أنَ معوقات التمكين هي:

1. إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
2. زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
3. تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
4. زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
5. زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.

6. إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
7. زيادة الصراع وتشيع النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
8. عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
9. اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

أما العتيبي (2005، ص 9) فقد حدد بعض المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية والتي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين، ومن هذه المعوقات.

1. الهيكل التنظيمي الهرمي.
2. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
3. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
4. ضعف نظام التحفيز.
5. انعدام الثقة الإدارية.
6. عدم ملائمة نظام المكافآت.
7. السرية في تبادل المعلومات.
8. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
9. عدم الرغبة في التغيير.
10. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.

وعليه يرى الباحث أنَ اختلاف المعوقات جاءت بناءً على طبيعة عمل المؤسسات الإنتاجية أو الخدماتية، الربحية أو غير الربحية، وبالتالي يتضح أنَ عملية ممارسة التمكين الإداري ليست بالعملية السهلة، وإنَما هي عملية متداخلة ومتشابكة في عناصرها وفي مكوناتها وأبعادها، لأنَها تحتاج إلى تضافر الجهود كلها لتذليل كل تلك المعوقات.

المبحث الثاني

إدارة الجودة الشاملة

المقدمة.

2.2.1 مفهوم الجودة.

2.2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

2.2.3 رواد إدارة الجودة الشاملة.

2.2.4 أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2.2.5 مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2.2.6 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2.2.7 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2.2.8 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2.2.9 العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة.

المقدمة:

للتقدم العلمي والتكنولوجي الذي شهده العالم اليوم أثر بالغ على جهود المؤسسات الحكومية بمختلف أنواعها ومجالاتها وأنشطتها، ولذلك أصبحت إدارة هذه المؤسسات الحكومية مسؤولة عن مواكبة هذا التقدم والتغير السريع والتكيف معه، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الإدارات التي لاقت رواجًا كبيرًا في تطوير المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، والتي ظهرت نتيجة لوجود المنافسة الشديدة لتقديم أفضل جودة لمنتجاتها أو خدماتها حسب نشاط وفلسفة المؤسسة.

أصبحت الجودة الشاملة محور اهتمام معظم دول العالم باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح لها مواكبة المستحدثات العالمية، فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات (العضاضي، 2012، ص 5).

وقد شاع في العقود الأخيرة استخدام مصطلح " الجودة الشاملة" حتى أضحى أحد المفاهيم الأكثر انتشارًا فيما يتعلق بتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات، وأصبحت الجودة الشاملة متطلبًا أساسيًا في جميع الممارسات والأعمال الإدارية والأكاديمية والفنية، ويشير مصطلح الجودة الشاملة إلى "مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة والتحسن المتواصل في الأداء والمنتج وفق الأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل طرق وأقل جهد وتكلفة ممكنتين (طعيمه، 2006، ص 12).

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة نظامًا يتكامل مع كل نظم المنظمة الإدارية، ويتشابك مع جميع مجالات النشاط ومستوياته، مما يجعل تطبيقها يقتضي إدخال تغييرات مستمرة وتحسينات متواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات في إطار منهجية متكاملة تمكن المنظمة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة أدائها، وصولًا إلى تحقيق رضا العملاء (حمود، 2005، ص 74).

2.2.1 مفهوم الجودة:

الجودة في اللغة: يعد أصل الكلمة الاشتقاقي (ج ود) أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء، أو الجَيد: نقيض الرديء، جاد جَودة وأجاد :أتى بالجيد من القول أو الفعل. ويقال : أجاد فلان في عمله وأجودَ وجادَ عمله وعليه فلفظ الجودة ممكن أن يكون جودة وجَودة وكلاهما له نفس المعنى وهو الإجادة. والجودة تعنى الإتقان، كما تعنى أيضاً التفوق والإبداع على أن فلان أتى بالجيد فهي نتيجة الاهتمام بالكيف وليس بالكم (ابن منظور، المجلد الأول، 2003)

الجودة اصطلاحاً: يرجع مفهوم الجودة (Qualities) إلى الكلمة اللاتينية (Quality) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديمًا كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامها بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثًا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعادًا جديدة ومتشعبة ويمكن تعريف الجودة : بأنَها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم (الدرادكة،2006 : ص 17).

وعرف العجارمة (2005، ص 329) الجودة بكونها الخصائص والصورة الكلية للمنتج التي تَقوي القدرة على إشباع حاجات معينة أو ضمنية للزبون، وإنَها خلو الخدمة من أي عيب أثناء إنجازها، وإنَها نتيجة الحكم المتعلقة بتوقعات الزبون المدركة عن الخدمة والأداء الفعلي لها.

وعرَفها العرب (2008، ص12) بأنَها تحسين الأداء وهي الملائمة للاستخدام، وهي الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء وانخفاض شكاوى العملاء وانخفاض التالف والفاقد، وإعادة التشغيل والنجاح في خفض التكاليف وتنمية المبيعات. فالجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق أي رغبات معلنة أو مفترضة.

أمـا الـدبر وخمـيس (2013، ص 26) فعّرفـا الجـودة بأنَهـا: الوفـاء بمتطلبـات المسـتفيد وتجاوزهـا، كمـا تعنـي تحقيـق أعلـى درجـة مـن الجـودة المثاليـة بأقل تكلفـة ممكنـة فـي كـل المراحل، وتكامل مجهودات جميع الأنشطة من خلال تحسين العمليات.

وأما الزعبـي (2013، ص 11) فعرف الجودة بأنَها المواصـفات الشمولية لكيان مـا، كـأن يكون منتج، فرد، منظمة، والتي تتصل بقدراتها على إشباع الحاجات القائمة أو المفترضة.

2.2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية حداثة في ميدان الإدارة في القطاعين العام والخاص، وقد رأت الكثير من الشركات في تطبيقه فرصةً للتغيير نحو الأفضل، وكسب ميزات تنافسية في وقت يشهد فيه العالم منافسةً شديدةً وسط تغيرات سريعة، لقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح (إدارة الجودة الشاملة) وأخذ ينتشر بشكل سريع رغم حداثته، فقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأصبح موضوع الجودة والرقابة عليها بمثابة القاسم المشترك في جميع الكتابات الاقتصادية والإدارية خلال سنوات العقد الأخير، حيث اختلف الكُتاب حول صيغة تعريف محدد لهذا المفهوم، إلّا أنهم اتفقوا حول بعض جوانبه الأساسية (عبد الجواد، 2016، ص17).

يعرف عقيلي (2001، ص 31) إدارة الجودة الشاملة بأنَها: فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شـيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيّم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونـات المنظمـة، للوصـول إلـى أعلـى جودة فـي مخرجاتها (سلع أو خدمات)، وبأقل تكلفـة، بهـدف تحقيـق أعلـى درجـة مـن الرضـا لـدى زبائنهـا، عـن طريـق إشبـاع حاجـاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، أما العمري (2003، ص 5) فيعرف إدارة الجودة الشاملة بأنَها: منهج تطبيقي شامل أساسه العمل الجماعي يهدف إلى تحقيق حاجات العميل باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات.

ولعل أبـرز التعريفـات لإدارة لجـودة الشـاملة فـي العصـر الحـديث تعريـف معهـد المقـاييس البريطـاني الذي أورده جودة (2004، ص 22) حيث عرّف معهد المقاييس البريطـاني إدارة

الجودة الشاملة بأنَها فلسفة إدارية تشمل جميع النشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العميل وتوقعاتهم والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك، بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير، وعرفها علوان (2005، ص 80) بأنَها فلسفة لمنهج فكرى متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل. أما الدرادكة (2006، ص 19) فعّرف إدارة الجودة الشاملة بأنَها أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغيرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنَما إلى إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها، وعرفها بدح (2007، ص54) بأنَها عبارة عن استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع الأفراد.

وأما الداود (2013، ص14) فعرفتها بأنَها: أسلوب إداري إستراتيجي متكامل يسعى للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (المادية والبشرية) من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والوصول إلى المستوى المطلوب من رضا الزبون.

ومما سبق يتضح للباحث أنَ هناك اختلافٌ بين رواد وعلماء إدارة الجودة الشاملة في تحديد تعريف ومفهوم شامل، فمنهم من ركّز على الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والتعاون، ومنهم من اعتبر إدارة الجودة الشاملة هي المسئولة عن توفير المناخ الملائم للعاملين لتحقيق الجودة، بينما ركز آخرون على رضا العميل أو المستفيد بقياس مدى رضاه على المنتج أو الخدمة المقدمة.

2.2.3 رواد إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت مفاهيم الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وتطورت تطورًا ملحوظًا، فمنذ البداية كان لبعض الأشخاص دور مهم في تطور هذه المفاهيم، ومنهم:

- **إدوارد ديمنج (Edward Deming):**

ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام(1900م)، وقد حصل على شهادة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، وتوسعت خبرته في الضبط الإحصائي حيث نقلها إلى اليابان عقب الحرب العالمية الثانية فوجد تأييدًا كبيرًا لأفكاره (صالحية، 2014، ص 37). وقدم ديمنج نظرية أسماها (الرقابة الإحصائية) على الجودة تبنتها اليابان، وحققت نجاحًا، ولقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة (ديمنج)، تُمنح سنويًا للشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة، ولقد جال معظم أنحاء اليابان من أجل إلقاء محاضرات لأجل تعميم نظرياته، وأيضًا من أجل مخاطبة الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة (لشرف، 2011، ص 10)، ويمكن تلخيص فلسفة إدوارد ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في المبادئ الأربعة عشر التالية (القحطاني، 2011، ص 16):

1. جعل الهدف ثابتًا.
2. تعلم الفلسفة الجديدة.
3. التوقف عن الاعتماد على التفتيش الجماعي.
4. لا تجعل الشراء على أساس السعر وحده.
5. التحسين الدائم في كل عملية.
6. التدريب.
7. القيادة.
8. طرد الخوف.
9. تحطيم الحواجز بين القطاعات الوظيفية.
10. استبعد الشعارات والمواعظ وأهداف الإنتاج.
11. استبعاد الأهداف الرقمية والحصص النسبية.
12. استبعاد عوائق الاستمتاع بالعمل.
13. التعليم والتحسن الذاتي.
14. إنجاز عملية التحول.

- **جوزيف جوران (Joseph Juran):**

هو عالم أمريكي صاحب العبارة المشهورة (الجودة لا تحدث بالصدفة، بل يجب أنْ تكون مخططًا لها)، أسهم جروان في ثورة الجودة في اليابان خلال الحرب العالمية الثانية، وأشار إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة، كما أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب عملي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة، ووضع الحلول المناسبة، وتقييمها بإيجابياتها وسلبياتها، واختيار الحل الأفضل، أي الأقل سلبيات والأكثر إيجابيات، وقد ترجم جوزيف جوران أفكاره في شكل أطلق علية (ثلاثية الإدارة لجوران)، وتتضمن هذه الثلاثية تخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة (بدر، 2009، ص 31).

وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وسامًا تقديرًا لمساهمته الفاعلة، وقد ركز جوران على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات)، وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما أنَه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحفز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النواقص (الكحلوت، 2013، ص16).

ويمكن تلخيص فلسفة جوزيف جوران في إدارة الجودة الشاملة بالخطوات العشر التالية (صالحية، 2014، ص 38):

1. إشاعة الوعي بأهمية التحسين والحاجة للجودة.
2. وضع أهداف للتحسين.
3. تهيئة التنظيم للوصول للأهداف الموضوعة.
4. المباشرة بالتدريب.
5. تبني أسلوب حل المشكلات.
6. توثيق ما ينجز من تقدم.
7. تقدير الجهود المتميزة.
8. تسجيل النتائج والعلامات التي يحصل عليها الأفراد والأقسام والاحتفاظ بها كونها بيانات.

9. التواصل من أجل نتائج أفضل.

10. المحافظة على الزخم والتوسع في بناء التحسينات في أقسام المنظمة الرئيسية.

- **فيليب كروسبي (Philip Crosby):**

يعد فيليب كروسبي من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها وهو صاحب فكرة صناعة بلا عيوب أو العيوب الصفرية (Zero Defects) (عيشاوي، 2008، ص 16)، أي المعيبات تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية، حيث يرى أنَ الجودة ما هي إلا انعكاسٌ لمجرى معيارية القيادة، وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة (حمود، 2005، ص 95).

ويمكن تلخيص فلسفة فيليب كروسبي في إدارة الجودة الشاملة بما يلي (عيشاوي، 2008، ص 16):

1. الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة.
2. تكوين فريق لتحسين الجودة.
3. استخدام القياس كأداة موضوعية.
4. تحديد تكلفة الجودة.
5. نشر الوعي فيما يتعلق بأهمية الجودة.
6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
7. التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج أو الخدمة.
8. التركيز على تدريب العاملين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
9. تحديد وتخصيص يوم خاص لزيادة التحسيس والوعي بأهمية شعار (صناعة بلا عيوب).
10. تحديد الأهداف وتشجيع الإبداع الفردي داخل المؤسسة.
11. التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
12. التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة مَنْ يقدم جهودًا غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.
13. تكوين مجالس للجودة والتي من مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.

14. الاستمرار في عملية تحسين الجودة؛ وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعًا مستمرًا لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المؤسسة.

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أنَ هذه الفلسفات مع اختلاف أصحابها إلا أنَها تلتقي في العديد من النقاط، أهمها:

1. الجودة عملية شاملة ومستمرة.
2. مشاركة والتزام الجميع بعملية التحسين.
3. تحسين الجودة أهم عنصر للبقاء والاستمرار في العمل.
4. الالتزام بتحسين الجودة يجب ان يكون على المستويات كافة.
5. التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام.
6. تطبيق أساليب البحث العلمي.
7. التزام الإدارة العليا بالرقابة والتحسين المستمر للعمليات.

2.2.4 أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إنَ الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع، لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكشف رضاهم، وهذا الهدف الرئيس للجودة ويشمل ثلاث فوائد رئيسية ومهمة، وهي (عايش، 2008، ص 26):

1. **خفض التكاليف:** إنَ الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة؛ بمعنى تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
2. **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:** فالإجراءات التي وضعتها المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت تلك الإجراءات طويلة جامدة في كثير من الأحيان، مما أثر سلبًا على العميل.
3. **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إنَ عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من تلك الخدمات.

هناك فوائد عدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها ما يلي (محمد وكاظم، 2005، ص ص 13 – 14):

1. **تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:** فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد الربحية والقدرة على التنافس، حيث إنَ شعار إدارة الجودة الشاملة (افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة)، والذي ينبغي أنْ يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة ليتم تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفاعلية.
2. **زيادة الفعالية التنظيمية:** تركز إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي، وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين، وبالتالي يقل معدل دوران العمل.
3. **تحقيق رضا الزبون:** تركز إدارة الجودة الشاملة على التعرف إلى احتياجات ورغبات الزبائن، وتحدد دور كل فرد وكل جماعة بدءًا من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص الزبون مرورًا بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيرًا التركيب وخدمة ما بعد البيع.

2.2.5 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم الجودة الشاملة على مجموعة من العناصر والمبادئ الإدارية والتي ترتكز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المنظمة تلك المبادئ بكفاءة وفاعلية فإنَها حتمًا ستنجح في تحقيق المستوى المطلوب من التميز في مجال الجودة الشاملة، ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة كدراسة (أبو طعيمه، 2016)، ودراسة (المعمر، 2014)، ودراسة (بدر، 2009)، ودراسة (عايش، 2008)، ودراسة (الكحلوت، 2004)، يورد الباحث المبادئ التالية:

1. **التركيز على الجمهور:** ويشمل مدخلات العملية وهم أفراد المنظمة والعملاء (هو المستفيد)، فالإدارة لابُدَ لها أنْ تهتم بكِلا الطرفين وبالتغذية الراجعة من مكونات العملية، وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين عنها، حتى تكسب ولاءهم، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة (الملاح، 2005، ص 36).

2. **دعم الإدارة العليا:** إنَ تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي هدفه طويل الأجل، يحتاج إلى تحديد كيفية الوصول إليه، وحتى يمكن ذلك يحتاج الأمر إلى اقتناع وإيمان الإدارة العليا بضرورتها، وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها من قبل الجهات العليا في المنظمة. ويتجسد الدعم والمؤازرة بالإعلان عن تطبيق النظام الجديد أمام جميع المستويات الإدارية، وعن مدى أهمية تغيير الفلسفة والنظام القديمين، وإشعار الجميع بمدى حماسها لذلك، وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق (عقيلي، 2001، ص 36).

3. **التحسين الشامل والمستمر:** عندما نحصل على سلعة لتلبي حاجاتنا أو تزيد من توقعاتنا، فإننا نذهب إلى المنافس أو نشتكي إذا اعتقدنا بأنَ الشكوى ستؤدي إلى نتيجة. وفي ظل إدارة الجودة الشاملة، فإننا نستخدم تلك النتائج الناقصة، أو التوقعات غير الملباه، كأعراض أو كمؤشرات على أنَ شيئًا ما قد تم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج تلك المنتجات. وأخيرًا وفي المرحلة الثانية لمنهج التطبيق نرى كيف أنَ تلك الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح تلك الأخطاء ونواحي القصور، ولا شك أنَ استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة السلع والخدمات (توفيق، 2005، ص 78).

4. **السياسات والاستراتيجيات:** إنَ وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الاستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة (عبد الجواد، 2016، ص 26).

2.2.6 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إنَ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق ذلك البرنامج في المؤسسة، كي يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية، ومنها (عايش، 2008، ص 38):

1. **إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:** إنَ إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث إنَ قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، إنَ (ثقافة الجودة) تختلف اختلافًا جذريًا عن (الثقافة الإدارية

التقليدية)، وبالتالي يلزم إيجاد وتهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

2. **الترويج وتسويق البرنامج:** إنَ نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، كما أنَ تسويق البرنامج يساعد كثيرًا في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف إلى المخاطر المتوقعة يسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المنظمة.

3. **التعليم والتدريب:** حتّى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنَه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتّى يمكن أنْ يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث إنَ تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

4. **الاستعانة بالاستشاريين:** الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وبخاصةٍ في المراحل الأولى.

5. **تشكيل فرق العمل:** يتم تشكيل فرق العمل بحيث يضم كل فريق بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو مِمَنْ يؤدون فعلًا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، وهذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أنْ يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أنْ يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

6. **التشجيع والحفز:** إنَ تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتمًا إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته، وحيث إنَ استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتمادًا كليًا على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة، وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي، ويمكن القول أنَ على المؤسسة تبني

برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور المهم في تطبيق البرنامج.

7. **الإشراف والمتابعة:** من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإنَ من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة، وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

8. **استراتيجية التطبيق:** إنَ استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بخطوات أو مراحل عدة بدءًا من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

أ. الإعداد: هي مرحلة تبادل ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

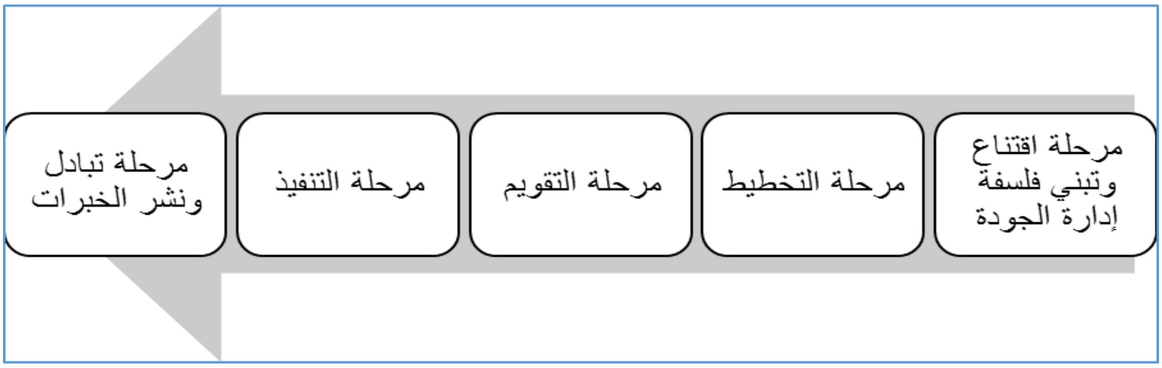
ب. التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

ت. التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

2.2.7 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عددًا من المراحل، التي تسهم في إعداد وتهيئة ثقافة المنظمة، فإدارة الجودة الشاملة هي عملية منهجية علمية متطورة، ترتبط بجميع نشاطات المنظمة، وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء العميل وإسعاده، وهذه المراحل هي على النحو التالي: (جودة، 2004، ص 86).

الشكل رقم (2) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر:(جرد بواسطة الباحث)

1.مرحلة اقتناع وتبني فلسفة إدارة الجودة: في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها، وإعادة صياغة رؤية المؤسسة.

2.**مرحلة التخطيط:** وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة أيضًا يتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة، والمقررين، والمشرفين، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

3.مرحلة التقويم: تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومنها:

أ. ما الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها؟

ب. ماذا يجب على المنظمة القيام به لتحقيق الأهداف؟

ج.ما المداخل المطبقة حاليًا بالمنظمة والتي تستهدف تحسين الأداء؟

د. هل هناك إمكانيات لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلًا من المداخل المعمول بها في الوقت الراهن ولا تحقق الأهداف؟

هـ.ما المنافع التي يمكن أنْ نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

و. ما متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنظمة؟

ز. ما أهم العقبات التي يمكن أنْ تعوق من تطبيق النظام؟

4. **مرحلة التنفيذ:** وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة، حيث يتم تكوين فرق العمل التي تمنح حق التصرف في تطبيق التغيير.

5. **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تُدعى جميع إدارات وأقسام المؤسسة وكذلك المتعاملون معًا من العملاء والموردين للمشاركة في عملية تحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعًا من هذه المشاركة.

2.2.8 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يرى زيدان (2010، ص 62) أنَ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يواجه العديد من العقبات مثل:

1. الإيمان بأن إدارة الجودة الشاملة هي العلاج لجميع مشاكل المنظمة.
2. عجز الإدارة عن التزامها تجاه إدارة الجودة الشاملة.
3. عجز مستويات التنظيم عن فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
4. التركيز على العمليات الداخلية لنظام إدارة الجودة الشاملة دون النظر في حاجيات الزبائن ورغباتهم المستمرة.
5. فرق العمل كثيرة وتحتاج إلى موارد كثيرة لإنجاح العمل.
6. برامج إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى تطوير وتحسين مستمر ينسجم مع كل منظمة على حدة.
7. ضعف الربط بين الأهداف المرجوة من الجودة والعوائد المالية.

وأضاف زقزوق (2008، ص 33) عقبات أخرى منها:

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وبخاصة في البلدان النامية.
2. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
5. عدم وجود نظام فعّال للاتصالات والتغذية العكسية.

6. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.

7. عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.

2.2.9 العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة:

من الاتجاهات الحديثة لمنظمات الأعمال الاهتمام البالغ بمواردها البشرية عن طريق تبنيها استراتيجية التمكين الإداري، إذ تعد استراتيجية التمكين الإداري من أهم ملامح الإدارة الحديثة، والتي تهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين (عبد الحسين، 2012، ص 259)، ومع وزيادة درجة التعقيد والتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة، ومن أجل تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع هذه المتغيرات الجديدة والاستجابة لمتطلبات هذا التغير اهتمت الإدارات بمفاهيم منها إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية والتمكين الإداري والتي تعتمد على قدرة الانسان ومدى كفاءته وطريقة التعامل معه من قبل الإدارة، حيث برزت الحاجة بضرورة الاهتمام بتنمية قدراته وتوجيهه وتحفيزه وتمكينه ومنحه الحرية والثقة والقدرة على العمل دون تدخل مباشر من الإدارة العليا (الوطيفي، 2014، ص 108).

من الناحية الإدارية فقد زاد الاهتمام بالتمكين الإداري بعد ظهور فلسفة جديدة في الإدارة متمثلة برأس المال الفكري، والإدارة الاستراتيجية، والتي تمثل تحولًا في أساليب الإدارة، حيث أن نجاح التمكين مرهون بإحداث تغيرات تنظيمية مصاحبة تفضي إلى إعتماده، مثل إعادة هيكلة المنظمات، وتطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة، ويرى دُعاة إدارة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشيًا مع تمكين الموظفين (Honold, 1997)، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنق وأفكاره (Edward Deming) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعًا من الحرية في التصرف ونوعًا من الإستقلالية والمساهمة في إتخاذ القرارات وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلابُدَ من إنخراط الجميع في هذه المسؤولية. ولابُدَ من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة

الشاملة وبدرجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصُعد من أجل إرضاء الزبائن. (ملحم، 2006، ص ص 41 - 142).

وترى الداود (2013، ص 35) أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتمكين الإداري هي علاقة إيجابية تبادلية، وإنجاح أحد أطرافها قائم على إنجاح الطرف الآخر، والعكس صحيح.

ويرى الباحث أن التمكين الإدارة بأبعاده يعمل على تعزيز المناخ التنظيمي الموجود في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، من خلال تعزيز مفهوم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يتوافق مع مفهوم التمكين الإداري، بالإضافة لزيادة جودة تقدم الخدمة وتحقيق رضا العاملين، مما ينعكس على الجهمور والخدمات المقدمة، ومن هذا المنطلق يرى الباحث ضرورة البدء في هذين الموضوعين المترابطين وإجراءه على كبرى المؤسسات الخدماتية الصحية في قطاع غزة.

المبحث الثالث

وزارة الصحة الفلسطينية

المقدمة.

2.3.1 الرؤية.

2.3.2 الرسالة.

2.3.3 المبادئ العامة.

2.3.4 الأهداف الاستراتيجية.

2.3.5 الجودة في وزارة الصحة الفلسطينية.

2.3.6 وحدة تحسين الجودة.

المقدمة:

وزارة الصحة الفلسطينية هي الجسم المسؤول عن قيادة وتنظيم عمل القطاع الصحي الفلسطيني من خلال الحوكمة الرشيدة والإدارة السليمة للقطاع الصحي وضمان الموارد اللازمة لاستدامته وتطويره، فهي المسؤولة عن وضع السياسات والتشريعات والقوانين والخطط، وتفعيل الشراكات بين مختلف الشركاء في القطاع ومع القطاعات الأخرى، وإدارة واستثمار الموارد المتاحة بالشكل الأفضل. تعمل وزارة الصحة على قيادة ومأسسة وتطوير النشاطات الرقابية والتنظيمية والتخطيطية ورسم السياسات للنظام الصحي، واعتماد وترخيص المهن الصحية المختلفة. كما تعمل على تطوير اللوائح والأنظمة الصحية لاسيّما المتعلقة باستخدام الدواء والعقاقير الخطرة وإدارة الأمراض غير السارية. كذلك تعزيز التمويل الصحي وتطوير نظام التامين الصحي وشراء الخدمات، إضافةً إلى توسيع شبكة النظام المحوسب ليشمل جميع المرافق الصحية (تقرير وزارة الصحة الفلسطينية، 2016، ص7).

2.3.1 الرؤية:

نظام صحي شامل متكامل يساهم في تحسين وتعزيز مستدام للوضع الصحي بما فيه المحددات الرئيسية للصحة في فلسطين (موقع وزارة الصحة الفلسطينية، 2017).

2.3.2 الرسالة:

إنَ وزارة الصحة في السلطة الوطنية الفلسطينية كإحدى مؤسسات دولة فلسطين المستقلة ملتزمة بمبدأ العمل المشترك مع جميع الشركاء لتطوير الأداء في القطاع الصحي والارتقاء به؛ وذلك لضمان إدارة القطاع الصحي بشكل مهني سليم، وخلق قيادة قادرة على وضع السياسات، وتنظيم العمل وضمان توفير خدمات نوعية في كل القطاع الصحي العام والخاص (موقع وزارة الصحة الفلسطينية، 2017).

2.3.3 المبادئ العامة:

1. الحق في الصحة لجميع أبناء الشعب الفلسطيني
2. الحصول على خدمات صحة عامة ورعاية صحية ذات جودة عالية للجميع بمساواة وعدالة والاهتمام بالشرائح المهمشة وعلى الأخص تلك المعزولة في الأغوار والقدس الشرقية

وتلك المتضررة من جدار الفصل العنصري وسكان قطاع غزة الذي يواجه حصارًا خانقًا منذ عدة سنوات

3. الحكم الرشيد.

2.3.4 الأهداف الاستراتيجية:

1. تعزيز الإدارة والقيادة.
2. تعزيز التخطيط والإدارة والتمويل المستدام للاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة.
3. تعزيز أنماط الحياة الصحية وتحسين إدارة الأمراض المزمنة.
4. ضمان الحصول على خدمات صحية ذات نوعية جيدة من قبل الجميع وخاصة الفقراء والفئات الضعيفة.
5. تعزيز التمويل والإدارة المالية من أجل الاستدامة والشفافية.
6. تعزيز فعالية المعونات في دعم الاستراتيجية الوطنية للصحة.
7. تعزيز الشراكة والتكامل بين القطاعيين العام والخاص.
8. تعزيز وتطوير التعاون بين القطاعات ومن ضمنها الجانب الصحي الذي ورد في الخطة الوطنية للتعامل مع الكوارث والطوارئ (موقع وزارة الصحة الفلسطينية، 2017).

2.3.5 الجودة في وزارة الصحة الفلسطينية:

كانت بدايات الجودة في وزارة الصحة الفلسطينية عام (1996م) من خلال برنامج تحسين الجودة، بتمويل من البنك الدولي، حيث تم التركيز من خلاله على أبعاد أربعة وهي: البعد الاستراتيجي، البعد الثقافي، البعد التقني، والبعد الهيكلي، حيث تم من خلاله تطوير القدرات التخطيطية والإدارية لوزارة الصحة وتطوير نظم التأمين الصحي من خلال دورات تدريبية، وكذلك تّم تنفيذ برنامج تأهيل شامل للرعاية الصحية الأولية والذي تم خلاله (إنشاء 35 عيادة)، (5) عيادات بغزة، و(30) عيادة في الضفة الغربية في المناطق الريفية أو تلك التي تتوافر فيها خدمات قليلة، وبذلك استفاد من هذه الخدمة(365) ألف نسمة (أبوطعيمة، 2016، ص 55).

2.3.6 وحدة تحسين الجودة:

تعتبر وحدة تحسين الجودة في وزارة الصحة وحدة حديثة العهد، حيث أنشئت في بداية شهر ديسمبر (2008م)، بهدف رفع مستوى وفعالية جودة الخدمات الصحية المقدمة في جميع مرافق الوزارة بأقل التكاليف من أجل تحقيق الرضا للجمهور عن مستوى الخدمات الصحية التي تقدم لهم، أما الأهداف الاستراتيجية فمنها استمرار الجهود المبذولة لرفع مستوى جودة أداء الخدمة، ورفع فاعلية استخدام الموارد المتاحة وترشيد الاستهلاك لتحقيق أفضل منجزات ممكنة في تطوير الخدمات الصحية، وتسعى الوحدة إلى نشر مفاهيم الجودة والعمل على تطوير مهارات العاملين من خلال تفعيل برامج التطوير والتدريب والتحسين المستمر في جميع مرافقها، والتعرف على واقع سياسات وأنشطة الجودة في المستشفيات والرعاية الأولية، وذلك من خلال زيارات ميدانية دورية والعمل على تطوير هذه السياسات والأنشطة وضمان استمراريتها، بالإضافة إلى متابعة إنجازات لجان الجودة في المستشفيات والرعاية الأولية، وإعداد التقارير الدورية عن أنشطة الجودة فيها. هذا وتدعم الوحدة وتشجع الدراسات والبحوث ونظم المعلومات المتعلقة بأنشطة الجودة، وذلك بهدف المساهمة في تفعيل وتطوير نظم الإشراف والمراقبة والتقييم في جميع أقسام ومرافق وزارة الصحة، بالإضافة إلى تطوير الرعاية الصحية مع إيمانها بحق المواطن الفلسطيني في تلقي أعلى مستوى من الرعاية الصحية الممكنة بفعالية، وكفاءة، ومساواة، واستمرار، وبطريقة آمنة، مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. كما وتؤمن بحق العاملين في القطاع الصحي الفلسطيني بأفضل بيئة عمل آمنة، تمكنهم من التميز والإبداع، وتتكون وحدة تحسين الجودة من قسمين رئيسيين هما قسم تحسين الجودة الإدارية وقسم تحسين الجودة الفنية، إضافةً إلى شعبة الشئون الإدارية، حيث إنَ الوحدة ترتكز على دعامتين أساسيتين هما تطوير الخدمات الفنية، وكذلك الخدمات الإدارية في جميع مرافق وأقسام وزارة الصحة من خلال القيام بالمهام التالية (موقع وزارة الصحة الفلسطينية، 2017):

1. مسح وتقييم الوضع القائم لجودة الخدمات في مرافق وزارة الصحة.
2. وضع الأسس والمعايير والآليات لفحص وتطوير نظام الجودة لأشكال وأنواع الخدمات الصحية المقدمة للجمهور.

3. إعداد النشرات (مطويات وبوسترات) المتعلقة بتحسين الجودة.
4. الإعداد والمشاركة في دراسات تحسين الجودة العلمية والأبحاث الصحية.
5. متابعة وترشيد النشاطات الميدانية ذات العلاقة بتحسين الجودة لدى لجان وفرق العمل في مرافق الوزارة.
6. المشاركة والتنسيق للأعمال ذات الاهتمام المشترك مع اللجان والمجالس ذات العلاقة بتحسين الجودة على مستوى مقدمي الخدمات الصحية بما في ذلك الحكومية وغير الحكومية في الوطن.
7. تحديد الاحتياجات وإعداد برامج التدريب للعاملين في الخدمات الصحية في مجال تحسين الجودة.
8. زيادة وعي ونشر آليات تحسين الجودة في أوساط مقدمي الخدمات الصحية لوزارة الصحة وتوسيع هذه الدائرة لتشمل القطاع غير الحكومي.
9. التدريب على كيفية اختيار معايير يمكن تطبيقها في مجال تحسين الجودة.
10. التنسيق مع الإدارة والدوائر المتخصصة في تقديم الخدمات الصحية كالرعاية الأولية والمستشفيات في تحديد الاحتياجات اللازمة لتحسين جودة الخدمات.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

المقدمة.

3.1 الدراسات السابقة.

3.1.1 دراسات التمكين الإداري.

3.1.2 دراسات إدارة الجودة الشاملة.

3.1.3 دراسات العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

المقدمة:

تعتبر الدراسات السابقة مكونًا مهمًا من مكونات الدراسة العلمية، ولا يمكن الاستغناء عنها، ولا تستطيع أي دراسة أنْ تحقق أهدافها دون الرجوع والاطلاع على الدراسات السابقة، فهى تثري الباحث بمعلومات كثيرة في مجال دراسته.

وسيعرض الباحث الدراسات السابقة باعتبارها الطريق الذي يسهل له جمع المعلومات لما قام به الآخرون من تجارب يمكن الاستفادة منها من خلال عرض النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحثون، وقد أدرج الباحث الدراسات السابقة بناءً على محاور الدراسة من حيث تناولها لمتغيرات الدراسة التمكين الإداري، وإدارة الجودة الشاملة، وقد قسم الباحث الدراسات السابقة إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري (26).

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجوة الشاملة (21).

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة (5).

وقد تم عرضها وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، والتدرج من الدراسات المحلية (الفلسطينية) فالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية. ومن ثم وضح الباحث في هذا الفصل أيضًا تعليقه على الدراسات السابقة من خلال المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية بناءً على بنود عدة وهي (الموضوع، الفئة المبحوثة، المنهج المتبع والأدوات، إلخ) ، ومن ثم ذكر أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن سابقاتها.

3.1 الدراسات السابقة:

3.1.1 دراسات التمكين الإداري:

أ. الدراسات المحلية (الفلسطينية):

1. دراسة (سالم، 2016)

بعنوان (متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز)

هدفت الدراسة التعرف إلى الأطر النظرية للتمكين الإداري في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على الأطر النظرية لإدارة التميز والتعرف على كيفية الاستفادة من إدارة التميز في تطوير التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة ورصد واقع طبيعة متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمديريات التربية والتعليم بغزة، والبالغ عددهم (133) مديرًا ومديرة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز جاءت بدرجة قليلة بوزن نسبي (41.0%)، حيث جاء المجال الثالث الاتصال وتدفق المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (54.0%) بدرجة متوسطة، وجاء المجال السادس الدعم الاجتماعي المتمثل بالتأثير في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (42.0%)، وجاء المجال الأول التفويض والثقة الإدارية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (40.0%)، وجاء المجال الرابع فريق العمل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (39.0%)، وجاء المجال الخامس التدريب والنمو المهني في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (37.0%)، وجاء المجال الثاني المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (39.0%)، بينما حصل المجال السابع التحفيز لذاتي على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (35.0%) بدرجة قليلة جدًا، وأيضًا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تُعزى لمتغير الجنس في المجالات التالية:

(المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، التدريب، النمو المهني، التحفيز الذاتي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين التاليين : (التفويض والثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي) لصالح الذكور.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها نشر ثقافة التمكين الإداري بين مديري المدارس الثانوية في المؤسسة التربوية الفلسطينية من خلال اللقاءات والنشرات والمواد التدريبية، بحيث تتضمن المفهوم النظري الكامل للتمكين الإداري وأهميته وسبل تعزيزه في المدارس، وإزالة العوائق التي تحد من عملية التمكين، وذلك لتحقيق التميز والجودة في أدائهم، التواصل الدائم من قبل مديريات التربية والتعليم بغزة مع وزارة التربية والتعليم للحصول على الدعم المالي والمعنوي اللازم لتطبيق التمكين الإداري للمديرين في مدارسهم.

2.دراسة (أبو شمالة، 2016)

بعنوان (دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى)

هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط القيادة الادارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب في جامعة الأقصى، والبالغ عددهم (206) موظفًا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي (60.94%)، حيث جاء بعد الاتصال ومشاركة المعلومات في المرتبة الثانية، وبدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (65.64%)، وجاء بعد التحفيز بالمرتبة الرابعة، وبدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (53.21%)، وجاء بعد التدريب، بالمرتبة الرابعة، وبدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (54.09%)، وأيضًا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية: (التحويلي، المشارك، الأوتوقراطي)، ومستوى التمكين الإداري للعاملين في جامعة الأقصى.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تحسين مستوى التمكين الإداري من خلال منح العاملين المزيد من الحرية والمرونة المناسبة للتصرف والتوسع في تفويض الصلاحيات، وتوفير نظام للحوافز المادية والمعنوية للعاملين والذي يعمل على زيادة دافعية العاملين.

3. دراسة (الملفوح، 2016)

بعنوان: (تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية، ومدى دوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة وكانت المقابلة والاستبانة هما الأداتين الرئيسيتين لجمع البيانات، وتم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة البالغ عددها (320) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1069) موظفًا في الجامعة الإسلامية، وقد تم استرداد (288) استبانة بنسبة 90%.، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية كان بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (64.87%) وفق آراء المبحوثين، حيث جاء بعد الاتصال الفعّال بدرجة كبيرة بوزن نسبي (70.5%) بالترتيب الأول، وجاء بعد تفويض السلطة بدرجة متوسطة بوزن نسبي (68.42%) بالترتيب الثاني، وجاء بعد تدريب العاملين بدرجة متوسطة بوزن نسبي (65.45%) بالترتيب الثالث، وجاء بعد فرق العمل بدرجة متوسطة بوزن نسبي (65.06%) بالترتيب الرابع، وجاء بعد التحفيز بدرجة قليلة بوزن نسبي (53.94%) بالترتيب الخامس، وأيضًا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين موضع الدراسة مجتمعة في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها استثمار العلاقة بين مستوى التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر استحداث نماذج لتمكين العاملين وفق خطط مُعدة مسبقًا، ومتابعة تنفيذها وصولًا لمستوى أعلى من التمكين الإداري وبالتالي تحقيق أفضل للأهداف الاستراتيجية.

4. دراسة (أبو عمره، 2015)

بعنوان: (واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات على عينة من مجتمع الدراسة البالغ عددها (450) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1206) ضابطًا، وقد تم استرداد (350) استبانة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين بالشرطة كان بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (69.32%) وفق آراء المبحوثين، حيث جاء بعد تفويض السلطة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (77.38%) بالترتيب الأول، وجاء بعد التقليد والمحاكاة بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (70.62%) بالترتيب الثاني، وجاء بعد تنمية السلوك الإبداعي بدرجة متوسطة بوزن نسبي (68.12%) بالترتيب الثالث، وجاء بعد تطوير الشخصية بدرجة متوسطة بوزن نسبي (67.76%) بالترتيب الرابع، وجاء بعد المشاركة بدرجة متوسطة بوزن نسبي (63.21%) بالترتيب الخامس، وأيضًا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز التمكين كممارسة فعلية في جهاز الشرطة لما له أثر إيجابي في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي، ومنح العاملين بالشرطة مزيدًا من تفويض الصلاحيات وتطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين بالشرطة، وتعزيز نظام للحوافز المادية والمعنوية لِمَا له من أثر في تطوير شخصية العاملين، زيادة مشاركة العاملين في إدارة جهاز الشرطة.

5. دراسة (اليازجي، 2015)

بعنوان: (التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة)

هدفت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومديري الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين ذوي المناصب الإدارية (مدير، رئيس قسم) في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات قطاع غزة والبالغ عددهم (135) موظفا وتم استخدام الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات والعينة الفعلية (95) موظف بناءً على ما تمّ استرداده بعد الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام ومديري الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي كان بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (68.5%) وفق آراء المبحوثين، حيث جاء بعد تفويض السلطة والصلاحيات بدرجة عالية بوزن نسبي (76.1%) بالترتيب الأول، وجاء بعد السلوك الإبداعي بدرجة عالية بوزن نسبي (68.5%) بالترتيب الثاني، وجاء بعد العمل الجماعي بدرجة متوسطة بوزن نسبي (67.9%) بالترتيب الثالث، وجاء بعد التحفيز الذاتي بدرجة متوسطة بوزن نسبي (67.8%) بالترتيب الرابع، وجاء بعد الاتصال الفعال بدرجة متوسطة بوزن نسبي (67.0%) بالترتيب الخامس، وجاء بعد تطوير الشخصية بدرجة متوسطة بوزن نسبي (63.3%) بالترتيب السادس، وأيضًا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين في التمكين الإداري والدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومديري الدوائر في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة تُعزي لمتغير (الجنس، طبيعة العمل، سنوات الخدمة).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة توفير المستلزمات والمتطلبات للموظف والمؤسسة لِمَا يخص عملية التمكين، وضرورة إنشاء قسم أو إدارة تختص بتمكين العاملين داخل المؤسسات التعليمية.

6. دراسة (بدير وآخرون،2015)

بعنوان: (التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة)

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فوق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة)، وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منها في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها(65) مؤسسة، وقام الباحثون باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحثون اختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر فئة من المؤسسات، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وقد تم توزيعها على (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحثون كعينة للدراسة، وتم استرجاع (326) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (81.0%) وفق آراء المبحوثين، حيث جاء بعد القوة بدرجة مرتفعة جدًا بوزن نسبي (88.0%) بالترتيب الأول، وجاء بعد بناء فرق العمل بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (82.0%) بالترتيب الثاني، وجاء بعد الاتصال ومشاركة المعلومات بدرجة متوسطة بوزن نسبي (79.0%) بالترتيب الثالث، وجاء بعد التأثير بدرجة متوسطة بوزن نسبي (78.0%) بالترتيب الرابع، وجاء بعد حفز العاملين بدرجة قليلة بوزن نسبي (60.5%) بالترتيب الخامس.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بجميع أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وزيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

7. دراسة (صيام، 2015)

بعنوان (دور تمكين العاملين في فعالية الأداء الإداري – دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، والتعرف إلى مستوى فاعلية الأداء الإداري في المؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من أصحاب المواقع الإدارية في المؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة (رئيس شعبة – رئيس قسم – مدير)، والبالغ عددهم (167) موظفًا وموظفة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها واقع التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية يمارس بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.35%)، وجاء في الترتيب الأول محور تفويض السلطة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (72.55%)، بينما جاء في المرتبة الثانية محور الاتصال الفعال بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (69.59%)، وجاء في المرتبة الثالثة محور مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.48%)، وأيضًا جاء محور التدريب بالمرتبة الرابعة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (62.83%)، وأخيرًا جاء المحور تحفيز العاملين بالمرتبة الخامسة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (60.29%) كما أنَ مستوى فاعلية الأداء الإداري في المؤسسات الأهلية بدرجة كبيرة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها نشر وتعزيز ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه، العمل الجاد على مكافأة العاملين الممكنين في عملهم من باب تحفيزهم على الاستمرار في زيادة فاعليتهم للأداء الإداري.

8. دراسة (طموس، 2015)

بعنوان (التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة وعددهم (5) هيئات محلية بقطاع غزة، كذلك التعرف على مدى

توافر الالتزام التنظيمي لديهم، ومن ثم اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين بالهيئات المحلية، والبالغ عددهم (337) موظفًا وموظفة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري ككل في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة كانت متوسطة بوزن نسبي (64%)، وهذه الأبعاد مرتبة تصاعديًا حسب الوزن النسبي لها كالتالي: التحفيز بوزن نسبي (49%)، إثراء العمل بوزن نسبي (62%)، المشاركة في اتخاذ القرارات بوزن نسبي (63%)، التدريب والتعلم بوزن نسبي (65%)، فرق العمل بوزن نسبي (70%)، والتفويض بوزن نسبي (72%)، وتدل النتائج على أنَ درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري ليست بالمستوى المطلوب إذ يفترض أنْ تكون درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري أعلى من هذا المستوى المطبق للرقي بعمل الهيئات المحلية وخدماتها، وأيضًا وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز ثقافة التمكين الإداري بجميع أبعاده من خلال الاهتمام بتفويض الصلاحيات تبعًا لقدرات الموظفين ومشاركتهم في صنع القرار، للوصول إلى هيئة محلية ممكنة قادرة على مواكبة التطورات والتحديات الداخلية والخارجية.

9. دراسة (شقورة، 2015)

بعنوان (متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة مديري

المدارس الثانوية بمحافظات غزة، والبالغ عددهم (140) موظفًا وموظفة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لمتطلبات التمكين الإداري كانت كبيرة وبوزن نسبي (74.03%)، حيث وُجد أنَ مستوى التحفيز كان كبيرًا جدًا بوزن نسبي (85.28%)، وأيضًا كان مستوى التأثير كبيرًا جدًا بوزن نسبي (85.14%)، واتضح أيضًا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات التمكين الإداري تُعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها نشر ثقافة التمكين الإداري في الوسط التربوي والتعليمي من خلال اللقاءات والنشرات والمواد التدريبية.

10.دراسة (البحيصي، 2014)

بعنوان (دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الأكاديميين والإداريين في الكليات التقنية في قطاع غزة والبالغ عددهم (440) موظفًا، وتم استخدام العينة الطبقية من الكليات الثلاثة، وبلغت عينة الدراسة (205) موظفًا في الكليات التقنية في قطاع غزة، وشملت العينة الموظفين الإداريين والأكاديميين المثبتين فقط واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى التمكين الإداري في الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة كان بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (72.8%) وفق آراء المبحوثين، حيث جاء بعد فرق العمل بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (75.0%) بالترتيب الأول، وجاء بعد التفويض بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (73.3%) بالترتيب الثاني، وجاء بعد المشاركة بالمعلومات بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (72.5%) بالترتيب الثالث، وجاء بعد الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (70.4%) بالترتيب الرابع، كما أظهرت النتائج

أنـه توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصـائية فـي دور التمكين فـي تحقيـق التميـز المؤسسـي يُعزى للمتغيرات التالية :-(الكلية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والعمر).

وقد توصلت الدراسـة إلـى مجموعـة مـن التوصيات أهمهـا ضـرورة وجود الثقافة التنظيميـة والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل لتحقيق التميز المؤسسي، وزيادة الثقة وتدعيمها لـدى العـاملين أثنـاء فترة تفويض السلطات، ووضـع آليـات تنفيذ للقرارات المتخـذة والمنبثقـة عـن العمـل، زيـادة الـدورات التـي تهـتم بتعريـف المـوظفين بمفهـوم التميـز وتبنيـه كاسـتراتيجية، وتبنـي أهـداف اسـتراتيجية لـدى القيـادة فـي الكميـات تعمـل علـى تلبيـة طلبـات الجمهور الطالب للخدمة من تلك الكلمات.

11.دراسة (عفانة، 2013)

بعنوان (التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل: في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة)

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال، ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، مستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات، واختيار (300) مبحوث بنسبة استرداد (79%)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول الي النتائج .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنَ مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعًا بوزن نسبي (81%)، وكذلك فإنَ فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعًا بنسبة (80%) ، وأظهرت النتائج تفاوتًا في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى بوزن نسبي (88%)، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية بوزن نسبي (82%)، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات بوزن نسبي (79%)، ثم

بعد التأثير بوزن نسبي (78%)، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي (77%)، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تُعزى لمتغير(العمر)، وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بجميع أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

12.دراسة (العطار، 2012)

بعنوان (مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة" العاملة في قطاع غزة)

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى "التمكين الإداري "وعلى مستوى "الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصف التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، حيث بلغ إجمالي عددهم في الجامعة الإسلامية (169) شخصًا، بينما بلغ عددهم في جامعة الأزهر (97) شخصًا، وبذلك بلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (266) شخصًا، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (266) استبانة وبلغت نسبة الاسترداد 75%.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أنَ أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتّضح أنَ درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة جامعة الأزهر، حيث بلغت درجة الموافقة على محور "التمكين الاداري" لدى موظفي الجامعة الإسلامية (78,44%)، بينما بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر (68,51%)، ودرجة موافقة لتلك الجامعيتين بلغت (73.48%)، حيث إنَ درجة موافقة موظفي في كِلا الجامعين على الأبعاد جاء بالترتيب التالي، فجاء بالترتيب الأول بُعد فرق العمل بدرجة موافقة بلغت (77.56%)، وجاء بالترتيب الثاني بُعد

تفويض السلطات بدرجة موافقة بلغت (76.08%)، بالترتيب الثالث بُعد الاتصال الفعال بدرجة موافقة بلغت (74.52%)، وجاء بالترتيب الرابع بُعد حفز العاملين بدرجة موافقة بلغت (71.98%)، بالترتيب الخامس بُعد التدريب بدرجة موافقة بلغت (69.0%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أنَ على كِلتا الجامعتين العمل الجاد على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه، والعمل أكثر على التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين ومشاركتهم الإدارة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة داخل وخارج الجامعة والتي تؤدي إلى زيادة الكفاءة لدى العاملين مما يعزز قدرتهم على القيام بالمهام المفوضة إليهم.

13.دراسة (التلباني وآخرون، 2010)

بعنوان (علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقات بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث اعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستخدمت طريقة العينة الطبقية العشوائية وتم توزيع عدد (660) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد (567) استبانة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية كان بدرجة متوسط وبوزن نسبي (74.44%) وفق آراء المبحوثين، حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة مثل أهمية العمل (85.96%)، ومعني وقيمة العمل بالنسبة للزملاء والرئيس المباشر(82.21%)، واستخدام القدرات والمهارات (84.89%)، والسيطرة على طرق العمل (81.49%)، وتوفر القدرات والمهارات (82.12%)، وبعض عناصر التمكين الأخرى بدرجة أقل مثل مدى التوافق بين الخبرة السابقة ومتطلبات الحالية (73.42%)، والتعامل بكفاءة مع مشاكل العمل (78.36%)، والكفاءة والفاعلية في أداء العمل (78.61%)، والقدرة على تحديد الجداول الزمنية لإنجاز المهام (71.65%)، والقدرة على اتخاذ قرارات تضمن جودة العمل (72.74%)، القدرة على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل

العمل (71.38%)، والحاجة إلى سلطة أكبر في العمل (78.32%)، ومدى تأثير وظيفة الشخص على وظائف زملاء العمل (72.05%)، وكما توصلت الدراسة إلى أنَ هناك عناصر للتمكين بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتعزيز مثل عدم الحاجة إلى موافقة الإدارة لحل مشكلات العمل (64.09%)، والتعرض للعقوبات بسبب عدم اتباع الإجراءات بصورة دقيقة (65.98%)، والقدرة على تغيير طرق العمل (68.28%)، المساهمة في وضع خطط وأهداف المنظمة (65.08%)، وتوفر السلطة لتصحيح أخطاء الآخرين (62.89%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادية التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين، والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم، وضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار وزيادة الدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي، والاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين.

ب. <u>الدراسات العربية:</u>

1. دراسة (بوسالم، 2017)

بعنوان (التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين بشركة سوناطراك النفطية الجزائرية، والبالغ عددهم (340) شخصًا، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنَ هناك دورٌ للتمكين الإداري بنسبة (64.34%) في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتمكين العاملين، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم، لأجل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة.

2. دراسة (سليمان وآخرون، 2017)

بعنوان (التمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة تحليلية لأراء المديرين في عينة مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل)

هدفت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من المديرين الذين لديهم خدمة وخبرة في المجال المصرفي وعملها، والبالغ عددهم (83) مديرًا، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة ومنفردة والإبداع الإداري بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (74.57%)، واتّضح أنَ بُعد المشاركة في المعلومات كان بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (80.03%)، واتضح أنَ بُعد الحرية والاستقلالية المتمثل في حرية العاملين باتخاذ القرارات بدرجة متوسطة بوزن نسبي (71.27%)، وكان بُعد امتلاك المعرفة المتمثل في تدريب وتطوير العاملين بدرجة متوسطة بوزن نسبي (71.27%)، وأيضًا وجود تأثير قوي معنوي ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة ومنفردة في الإبداع.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها توعية مصارف القطاع الخاص حول مفهوم التمكين والإبداع والآثار الإيجابية التي يمكن الحصول عليها من جراء استخدامها، وزيادة مشاركة العاملين في مصارف القطاع الخاص بالمعلومات لما له من أثر في زيادة الكفاءة والفاعلية لهم.

3.دراسة (Al-Ha'ar, 2016)

(The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies)

(أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من (250) من فئة (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، المشرف)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنَ مستوى التمكين الإداري بالشركات الصناعية الأردنية بدرجة ضعيفة وبوزن نسبي (54.7%)، وأنَ أبعاد التمكين (المشاركة – توفير والمعلومات اللازمة – التدريب – دعم الإدارة العليا) بوزن نسبي (67.00% – 60.00% – 49.00% – 49.00%) بالترتيب على التوالي، وأيضًا وجود علاقة التمكين الإداري ومتغيرات الأداء التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطيه بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، وتوفير المعلومات اللازمة، ودعم الإدارة العليا، والمشاركة) وبين متغيرات الأداء التنظيمي (خدمة العملاء، ورضا العملاء).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها نشر ثقافة التمكين الإداري بين الموظفين في الشركات الصناعية الأردنية والاهتمام بتطوير قدرات الموظفين وتدريبهم وفقًا للبرامج العلمية هدفها تطوير القدرات وتحسين مستوى الأداء.

4.دراسة (الشريف، 2015)

بعنوان (واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من (93)

مديرة، و(2416) معلمة بالمرحلة الثانوية، وتم اختيار عينة قوامها (580) معلمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنَ درجة تمكين المديرات بالمدارس الثانوية كانت منخفضة بوزن نسبي (53.0%)، وظهر بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وصناعته بدرجة كبيرة بوزن نسبي (79.0%)، وبعد تنمية روح الفريق بدرجة منخفظة بوزن نسبي (53.0%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز الممارسات التي تقوم بها الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة مكة المكرمة في مجال تمكين المديرات.

5. دراسة (قوز، 2015)

بعنوان (التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية)

هدفت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصارف التجارية السودانية، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في المصارف التجارية السودانية متمثلًا في(بنك الشمال الإسلامي، بنك تنمية الصادرات، البنك الزراعي، بنك فيصل الإسلامي، بنك النيل، مصرف الادخار، بنك الخرطوم)، والبالغ عددهم (220) شخصًا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنَ درجة التمكين الإداري كان ضعيفًا جدًا بوزن نسبي (33.5%)، وظهر بُعد فريق العمل بدرجة ضعيفة جدًا بوزن نسبي (32.0%)، وبُعد التدريب ضعيف جدًا بوزن نسبي (32.0%)، وبُعد تحفيز العاملين ضعيف جدًا بوزن نسبي (38.0%)، ووجود أثر للتمكين الإداري على الولاء التنظيمي بالمصارف السودانية، وأيضًا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري للعاملين يعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة،

المؤهل العلمي) على الولاء التنظيمي (الشعوري، والمستمر)، بينما وجدت بعد (التدريب) في التمكين الإداري دالة إحصائيًا مع الولاء التنظيمي (الشعوري) عند الإناث.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تطبيق نموذج الدراسة لتحقيق رضا وولاء العاملين، وضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسئوليات.

6.دراسة (Mattar & Atteia , 2015)

Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment (Field Study in Secondary Governmental Schools in Kingdom of Bahrain)

(أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة موظفي البيئة التعليمية والإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظتي الجنوبية والمحرق، والبالغ عددهم (108) موظفًا وموظفة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنَ درجة التمكين الإداري كانت مرتفعة وبوزن نسبي (90.4%)، وأيضًا كان بُعد فريق العمل مرتفع وبوزن نسبي (95%)، وأنَ بُعد التدريب كان مرتفع وبوزن نسبي (86.2%)، وأنَ بُعد المشاركة كان مرتفع بوزن نسبي (90.6%)، واتضح أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين الاداري تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، والمؤهل).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تقديم دورات ومحاضرات للموظفين فيما يتعلق بطرق الاتصال والتفاعل والطرق التي تساعد على رفع كفاءة الموظفين ليتمكنوا من فهم أنفسهم وتبادل المعلومات والتعبير عن آرائهم للآخرين التي تمكن العمل والتنظيم.

7. دراسة (Otoum& Magableh, 2014)

The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts، Sharurah – Najran University

(التمكين الإداري وعلاقته مع السلوك المبتكر بين رئيس / منسقي قسم الأكاديمية في كلية العلوم والآداب، شرورة – جامعة نجران)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك المبتكر بين رئيس/ منسقي القسم الأكاديمي في كلية العلوم والفنون في شرورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من (164) من أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين التمكين الإداري والسلوك المبتكر بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (74.6%)، وتبين أنَ درجة الاتصالات والعلاقات كانت متوسطة بوزن نسبي (77%)، وأن تفويض السلطة كان بدرجة متوسطة بوزن نسبي (76.4%)، وأن العمل الإداري كانت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (74.6%)، وأنَ الدافع الذاتي كان بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (70.6%)، واتضح أيضًا وجود علاقة بين الإدارة والسلوك المبتكر تُعزى لمتغير (الجنس، والتخصص، وخبرة التدريس، والرتبة الأكاديمية).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها اختيار رؤساء / منسقين أكاديميين من الذين لديهم قادة مبتكرة ويسعوا إلى الابتكار والميل إلى تحمل المخاطر.

8. دراسة (المبيضين والطراونة،2011)

بعنوان (أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى البنوك التجارية الأردنية)

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما هدفت إلى اختيار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي. واعتمدت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية وبنسبة (3%) من مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد أفراد العينة (391) موظفًا وموظفة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة خصيصًا لهذه الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنَ البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (65.4%)، وجاء بالترتيب الأول بُعد مجال تفويض الصلاحيات بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (69.4%)، وبالترتيب الثاني بُعد إثراء العمل بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.6%)، وبالترتيب الثالث بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات العمل بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.2%)، وبالترتيب الرابع بُعد إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (64.0%)، وبالترتيب الخامس بُعد تطبيق إدارة (عمل الفريق) بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (63.6%)، وبالترتيب السادس بُعد تدريب وتعليم العاملين بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (63.2%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها العمل بروح الفريق وتدريب العاملين على العمل الجماعي والتعاون والتنسيق، بالإضافة اهتمام إدارات البنوك بالعاملين مع المبدعين القادرين على تقديم الأفكار الجديدة.

ج. <u>الدراسات الأجنبية:</u>

1. دراسة (Ozaralli,2015)

Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment

بعنوان (العلاقة بين تمكين القيادة وإبداع العاملين في قطاع التكنولوجيا والخدمات التركي)

هدفت الدراسة الكشف عن تأثير تمكين القيادات في تشجيع الإبداع لدى الموظفين بالتطبيق على قطاع التكنولوجيا والخدمات في تركيا، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تم توزيع (400) استبانة إلكترونية على موظفي قطاع الخدمات والتكنولوجيا في الشركات العاملة في مدينة إسطنبول، وكانت نسبة الاستجابة مكونة من (218) موظفًا وموظفة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنَ مستوى تمكين القيادة كان بدرجة متوسطة بوزن نسبي (71.5%) وفق آراء المبحوثين، وأيضًا وجود أثر إيجابي ذو دلالة

معنوية لتمكين القيادات على إبداع العاملين، بينما لم يكن أكبر في حالة شعور العاملين بالتمكين للتمكين النفسي على إبداع العاملين، والتأثير المعنوي لتمكين القيادات على مستوى إبداع العاملين يكون أكبر في حالة شعور العاملين بالتمكين النفسي بصورة أعلى عنه عندما يكون شعور العاملين بالتمكين النفسي بصورة أقل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تشجيع المديرين على تحفيز الأداء الإبداعي لموظفيهم؛ وذلك من خلال التأكيد على تفويض الصلاحيات، وتمكين القيادات ومزيد من الدورات التدريبية والتنمية البشرية للموظفين.

2. دراسة (Ndegwa,2015)

Percieved Relationship Between Eployee Empowerment and Organizational Performance Commercial Banks in Kenya.

بعنوان (العلاقة بين تمكين الموظفين، وأداء البنوك التجارية في كينيا)

هدفت الدراسة إلى إنشاء تصور حول العلاقة بين تمكين الموظفين وأداء المنظمة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع المصاريف التجارية المرخصة في كينيا والتي عددها (43)، وقد تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة تم توزيعها على مديري هذه البنوك بعدد (43) استبانة وتم استرجاع (32) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (77,8%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنَ مستوى تمكين الموظفين في البنوك التجارية في كينيا كان بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (88.1%) وفق آراء المحبوثين، وأنَ الموظفون يسمح لهم اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم كان بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (83.1%)، وأن المديرين التنفيذيين يشجعون على تنفيذ أفكار جديدة كان بدرجة متوسطة بوزن نسبي (72.5%)، بالإضافة إلى البنوك تعطي الموظفين شعورًا بالإنجاز الشخصي كان بدرجة أقل من المتوسط بوزن نسبي (65%)، وأيضًا أنَ تمكين الموظفين يؤثر بشكل إيجابي وكبير على الأداء التجاري للبنوك العاملة في كينيا وذلك بصورة كبيرة، وأنَ الموظفين المخولين والمجهزين بالأدوات اللازمة والمعلومات، والدعم يمكنهم اتخاذ قرارات سليمة وتحقيق انجازات كبيرة مما يعود بالنفع على المنظمة ككل، وأنَ الموظفين يحسنون العلاقة

بين الموظفين والزبائن إلى حد كبير، كما أنَ التدريب يعزز من أداء العمل وتمكين الموظفين من أجل تحقيق أهدافهم المحددة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها زيادة المستوى من تمكين الموظفين حيث أنَ مساهمات الموظفين المخولين وأصحاب السلطات لها أثر كبير على إنتاجية وإيرادات وفعالية المنظمة ككل.

3.دراسة (Dehghani et al,2014)

Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education.

بعنوان (تمكين العاملين والسلوك الريادي والكفاءة التنظيمية في المقرات الرئيسية للتعليم في إيران)

هدفت الدراسة إلى تحقيق الكفاءة لدى موظفي التعليم العالي في المقرات الرئيسية للتعليم في إيران، وكذلك كشف العلاقة بين التمكين وريادة الأعمال وفعاليتها بالتطبيق على موظفي التعليم في مدينة هرمزكان/ إيران، حيث تم قياس مدى تمكين العاملين من خلال أبعاد التمكين وهي (معنى العمل، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير).

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (312) موظفًا وموظفة في المقرات التعليم الرئيسية الإيرانية في مدينة هرمزكان، وتم أخذ عينة عشوائية مكونة من (165) موظفًا وموظفة، وكان عدد المسيحين (146) وتم استبعاد (19) استبانة لم تكن صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تكونت الاستبانة من أربعة أجزاء مختلفة هي (تمكين الموظفين، السلوك الريادي، كفاءة التعليم، وبعض الخصائص الديموغرافية).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنَ مستوى تمكين العاملين في التعليم العالي في المقرات الرئيسية في إيران كان بدرجة منخفضة بوزن نسبي (47%)، وأنَ معنى العمل لدى العاملين كان بدرجة منخفضة بوزن نسبي (42.8%)، وأنَ الكفاءة لدى العاملين كانت بدرجة منخفضة بوزن نسبي (46.6%)، وأنَ تقرير المصير لدى العاملين كان بدرجة منخفضة بوزن نسبي (53.8%)، وأنَ التأثير كان بدرجة منخفضة بوزن نسبي (44.6%) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وكفاءة المنظمة، حيث وجدت الدراسة أنَ هناك علاقة ارتباط قوية بين جميع أبعاد التمكين الإداري وكفاءة المنظمة، ووجود علاقة

ذات دلالـة إحصـائية بين السلوكيات الرياديـة وكفـاءة المنظمـة، حيث وجدت الدراسـة وجـود علاقـة ارتبـاط بين الحفـاظ على الموارد، والتركيـز علـى الطـرق الحديثـة مـع كفاءة المنظمـة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات الريادية، تمكين الموظفين وكفاءة المنظمة حيث وجدة الدراسة علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة وكفاءة المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها العمل على النظر في ترقيات الموظفين، والاستخدام السليم للموارد يمكن أنْ تعتبر أفكار مثيرة ومثمرة للنهوض بأهداف المنطمة، وكذلك العمل على تفويض الصلاحيات والبعد عن تركيز السلطة وإعطاء الموظفين مزيدًا من السلطة.

4. دراسة (Chua et al,2014)

The Relationship between Employee Empowerment, Team Work and Recognition on Company Performance: An Investigation In Malaysian Manufacturing Industry

(العلاقة بين تمكين الموظفين، فريق العمل والاعتراف بأداء الشركة: تحقيق في الصناعة التحويلية الماليزية)

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة تمكين العاملين والعمل الجماعي على أداء الشركات والذي يتمثل في (مواصلة النمو، الحصة السوقية، النجاح والبقاء على المستقبل القريب)،واستخدم الباحثون الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من خلال مسح (84) شركة تمثل مختلف الصناعات في المنطقة الشمالية في ماليزيا، وقد تكونت عينة الدراسة (160) من العاملين في الصناعات التحويلية في بعض الشركات الماليزية وكانوا من الإدارة العليا والمديرين والموظفين المهنيين، وتم إرسال (160) استبانة إلكترونية وكان الرد من خلال (87) بنسبة استجابة بلغت (54,4%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنَ مستوى تمكين الموظفين كان متوسطًا وبوزن نسبي (72.0%)، وظهر بعد التنفيذ وصنع القرار بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (77.8%)، ووجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على الأداء من خلال تحسين الأداء المالي، وزيادة الحصة السوقية، ورضا العملاء، ووجود تأثير إيجابي للعمل الجماعي على أداء الشركات الماليزية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة أنْ تنظر جميع الشركات الصناعية بشكل جدي إلى تمكين الموظفين والعمل الجماعي كجانب مهم للبقاء على قيد الحياة في الأعمال التجارية.

5.دراسة (Lan and Chong, 2014)

The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes

(التمكين النفسي كدور وسيط بين القيادة التحويلية واتجاهات الموظف للعمل)

هدفت الدراسة التعرف إلى أبعاد القيادة التحويلية على التمكين النفسي واتجاهات الموظفين للعمل كما هدفت أيضًا الى دراسة التمكين النفسي كعامل وسيط بين القيادة التحويلية واتجاهات الموظفين للعمل، واستهدفت الدراسة مستويات الإدارة العليا للشركات العاملة في الصين، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع الاستبانة باللغتين الإنجليزية والصينية، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من (1000) فرد وتم استرجاع (274) استبانة صالحة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنَ درجة التمكين النفسي على القيادة التحويلية واتجاهات الموظف للعمل كانت بدرجة أقل من المتوسطة بوزن نسبي (68.6%)، وأنَ القيادة التحويلية ترتبط إلى حد كبير بالتمكين النفسي، وأنَ التمكين النفسي يرتبط مع اتجاهات الموظف للعمل إلى حد كبير، وأنَ التمكين النفسي وسيط جزئي في العلاقة بين القيادة التحويلية واتجاهات الموظفين للعمل، وأنَه لا توجد علاقة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية والتمكين النفسي، ولا توجد علاقة بين جميع أبعاد التمكين النفسي واتجاهات الموظفين للعمل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها بأنَه ينبغي على المنظمات أنْ تعزز مهارات القيادة الإدارية العليا وذلك بتنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين، وإثارة دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.

جدول (4) ملخص نتائج الدراسات السابقة حول التمكين الإداري

#	الدراسة	السنة	الاتصال ومشاركة المعلومات	بناء فرق العمل	التأثير	تحفيز العاملين	التدريب والتعليم	المشاركة في اتخاذ القرارات	الوزن النسبي%
-1	سالم	2016	54.0	39.0	42.0	35.0	37.0	39.0	%41.00
-2	أبو شمالة	2016	65.64	-	-	53.21	54.09	-	%60.94
-3	الملفوح	2016	70.5	65.06	-	53.94	65.45	-	%64.87
-4	أبو عمرة	2015	-	-	-	-	67.76	63.21	%69.32
-5	اليازجي	2015	67.0	67.9	-	67.8	63.3	-	%68.50
-6	بدير وآخرون	2015	79.0	82.0	78.0	60.5	-	-	%81.00
-7	صيام	2015	69.59	_	_	60.29	62.83	66.48	%66.35
-8	طموس	2015	-	70.0	62.0	49.0	65.0	63.0	%64.00
-9	شقورة	2015	-	-	85.14	85.28	-	-	%74.03
-10	البحيصي	2014	72.5	75.0	-	-	-	-	%72.80
-11	عفانة	2013	79.0	82.0	78.0	77.0	-	-	%81.00
-12	العطار	2012	74.52	77.56	-	71.98	69.0	-	%73.48
-13	التلباني وآخرون	2010	-	-	-	-	-	-	%74.44
-14	بوسالم	2017	-	-	-	-	-	-	%64.34
-15	سليمان وآخرون	2017	80.03	-	-	-	71.27	71.27	%74.57
-16	Al-Ha'ar	2016	60.0	-	-	-	49.0	67.0	%54.70
-17	الشريف	2015	-	53.0	-	-	-	79.0	%53.00
-18	قوز	2015	-	32.0	-	38.0	32.0	-	%33.50

#	الدراسة	السنة	الاتصال ومشاركة المعلومات	بناء فرق العمل	التأثير	تحفيز العاملين	التدريب والتعليم	المشاركة في اتخاذ القرارات	الوزن النسبي%
19-	Mattar & Atteia	2015	–	95.0	–	–	86.2	90.6	%90.40
20-	Otoum & Magableh	2014	77.0	74.6	–	70.6	–	–	%74.60
21-	المبيضين والطراونة	2011	–	63.6	66.60	–	63.2	66.2	%65.40
22-	Ozaralli	2015	–	–	–	–	–	–	%71.5
23-	Ndegwa	2015	–	–	65	72.5	–	83.1	%88.1
24-	Dehghani et al	2014	–	–	44.6	–	–	–	%47.0
25-	Chua et al	2014	–	–	–	–	–	77.8	%72.0
26-	Lan and chong	2014	–	–	–	–	–	–	%68.6

المصدر:(جرد بواسطة الباحث)

3.1.2 دراسات إدارة الجودة الشاملة

أ. الدراسات المحلية (الفلسطينية):

1. دراسة (كحيل، 2016)

بعنوان (إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية – دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين)

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية – دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين الأكاديميين والإداريين بالجامعة والبالغ عددهم (230) موظفًا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة واسترداد (132) استبانة صالحة بمعدل استرداد (91.67%)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنَ مستوى التقييم العام لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة كان بدرجة كبيرة بوزن نسبي (74.39%)، وأيضًا هنالك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للجامعة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها التحقق من تطبيق جميع الوحدات الإدارية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الكفاءات والحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع العاملين على تطبيق أبعاد الجودة الشاملة.

2. دراسة (أبو طعيمة، 2016)

بعنوان (مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسُبُل تعزيزها)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات الحكومية، والبالغ عددهم (403) موظفًا، حيث تم اختيار العينة بطريقة المسح

الشامل في الجانب التطبيقي من الدراسة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة شاغلي الوظائف الإشرافية (70.086%)، وبدرجة (كبيرة)، وأيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المبحوثين حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر لصالح أقل من (40) عام، عدد سنوات الخدمة لصالح مجموعة (أقل من 5 سنوات)، ومجموعة (من 5 – أقل من 10 سنوات)، المسمى الوظيفي لصالح الذين مسماهم الوظيفي مدير / مدير دائرة، مكان العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أنَه يجب العمل على تعميق وزيادة الوعي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وسبل تعزيزها في المؤسسات الحكومية.

3. دراسة (عبد الجواد، 2016)

بعنوان (إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية)

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس قسم حتى مدير عام)، والبالغ عددهم (156) موظفًا في جهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (49.26%)، وبدرجة (ضعيفة)، وأيضًا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، وايضًا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تُعزى لمتغير العمل والمؤهل العلمي والخبرة والجنس، وبينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير المهنة لصالح الكادر الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أنَه يجب تعزيز العمل بمبادئ الجودة الشاملة بجهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة من خلال العمل على تفعيل عمل وحدة الجودة بالجهاز من خلال إمدادها بالكوادر المؤهلة وإمدادها بمقومات عملها.

4. دراسة (فرهودة، 2014)

بعنوان (درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الفاعلية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى العلاقة بين الفاعلية التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للفصل الدراسي الثاني (2013 – 2014)، والبالغ عددهم (7705) معلمًا ومعلمة، وأخذت عينة بواقع (700) معلم ومعلمة وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها بلغت درجة الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين (76.31%)، بينما درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بلغت (75.59%) وبدرجة متوسطة، وأيضًا توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة الفاعلية التنظيمية ودرجة إدارة الجودة الشاملة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها عقد دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس لتعزيز كفاءاتهم الفنية والإدارية، واستخدام الإدارة الاستراتيجية في رسم السياسة العامة للمدرسة، كبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة.

5. دراسة (المعمر، 2014)

بعنوان (علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية – قطاع غزة)

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي

وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، وكذلك مجالات محور الجودة الشاملة مكونة من : (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادة من قبل العاملين، تطبيق مفهوم النظام، عمليات التحسين المستمر)، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية في كل من الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطع غزة متوسطة بوزن نسبي (68.8%)، وأيضًا وجود علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجتمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطبيق إدارة الجودة لشاملة تُعزى لمتغير اسم الجامعة لصالح كل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية على حساب جامعة الأقصى، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى جميع الأطراف في الجامعات الفلسطينية، وأهدافها وكيفية تنفيذها من جانب جميع العاملين، وعقد المؤتمرات الدورية لمناقشة واقع تطبيق الجودة الشاملة على مستوى الجامعات الفلسطينية ونتائج تطبيقها تعديل الكادر الإداري والمالي للإداريين العاملين في جامعة الأقصى أسوة بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر مما سيؤثر إيجابيًا على ارتفاع مستوى أداء العاملين وارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6. دراسة (أبو معيلق، 2014)

بعنوان (تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة)

هدفت الدراسة التعرف إلى سبل تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التعرف على مدى تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير إدارة الجودة الشاملة. كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وأداء مراكز التدريب المهني، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من المدراء والمختصين والمدربين

في مراكز التدريب المهني والبالغ عددهم (110) فردًا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني بدرجة متوسطة بوزن نسبي (60.41%)، وأيضًا هنالك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير إدارة الجودة الشاملة وأداء مراكز التدريب المهني.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني، من خلال تكوين وحدة أو فريق مختص لإدارة الجودة.

7. دراسة (صالحية، 2014)

بعنوان (مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الجامعية – قطاع غزة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الجامعية قطاع غزة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من العمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في الكليات الجامعية في قطاع غزة وهي (كلية فلسطين التقنية – دير البلح، وكلية العلوم والتكنولوجيا – خانيونس، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – غزة)، والبالغ عددهم (296) موظفًا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، واستجابة منهم (198) بنسبة(67%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الجامعية من وجهة نظر العاملين فيها كان بدرجة منخفضة بوزن نسبي (36.70%)، وأيضًا هنالك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير إدارة الجودة الشاملة وأداء مراكز التدريب المهني.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل الإدارة العليا في الكليات الجامعية باعتبارها مرتكزًا مهمًا يعتمد عليه في نجاح أو فشل الكلية.

8. دراسة (الكحلوت، 2013)

بعنوان (مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة – دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، وكذلك التعرف على فروق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة باختلاف العمر والمسمى الوظيفي ومدة الخدمة وموقع العمل، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة النقل والمواصلات بكافة إداراتها ودوائرها عدا موظفي الفئة الخامسة (الفنيين والمراسلين والسائقين)، والبالغ عددهم (117) موظفًا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين فيها كان بدرجة منخفضة بوزن نسبي (55.50%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة زيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها للعاملين وخصوصًا الإدارة العليا.

9. دراسة (المصدر، 2012)

بعنوان (مدى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة في ضوء بعض المتغيرات)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة في ضوء بعض المتغيرات، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تُعزى لمتغيرات (الجنس والعمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة التي منحت الدرجة العلمية، والقسم الأكاديمي الذي ينتمي إليه عضو الهيئة التدريسية)، وتم

استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية بجامعة الأزهر، والبالغ عددهم (35) أكاديميًا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها كان بدرجة متوسطة بوزن نسبي (64.0%)، وأيضًا عدم وجودة فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة، وأوضحت الدراسة أيضًا عدم وجود فروق بين الفئات العمرية المختلفة في أبعاد الجودة ما عدا بعد نظام الدراسة والمنهاج فقد وجدت فروق لصالح الفئة العمرية (30– 39).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها يجب أنْ تضع مؤسسات التعليم الجامعي والعالي في مقدمة أولوياتها، توفير البيئة الصالحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل برامجها، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بآراء الطلبة وبمتطلباتهم واحتياجاتهم، كونهم العنصر الأهم في نظر إدارة الجودة الشاملة.

ب. الدراسات العربية:

1. دراسة (بودية، 2017)

بعنوان (أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة – بشار)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين وأثرها على مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفى. وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى ترابي بوجمعة بمدينة بشار، البالغ عددهم (473) شخصًا، وجميع المرضى المقيمين الذين تلقوا العلاج في المستشفى والبالغ عددهم (808) شخصًا، حيث تم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل في الجانب التطبيقي من الدراسة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في مستشفى ترابي بوجمعة بلغ (58.0%)، وبدرجة (متوسطة)، وأيضًا وجود وعي لدى أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى، مستوى جودة الخدمة المقدمة غير مقبول من جانب النظافة، وجود تأثير لتوافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اقتناع المسؤولين عن القطاع الصحي العمومي بأهمية إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي في إدارة الجودة في المؤسسات الصحية، وتحقيق الميزة التنافسية أمام القطاع الخاص، وكأداة فعالة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتدريب مديري المؤسسات الصحية على كيفية تطبيق ومتابعة والتحسين المستمر لبرامج الجودة الشاملة، بالإضافة إلى طرق معالجة المشاكل المترتبة عن هذا التطبيق، دون إهمال التركيز على حاجات المرضى.

2. دراسة (بوخلوة، 2015)

بعنوان (أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية – دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك: قسم التكرير)

هدفت الدراسة الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك – قسم التكرير على جودة المنتجات النفطية، وكذا تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، السن، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي)، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة العاملين في مؤسسة سوناطراك بقسم التكرير، والبالغ عددهم (259) عاملًا، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنَ درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك –قسم التكرير مجتمعة كانت متوسطة وبوزن نسبي (64.2%)، وأيضًا وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية .وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة مجتمعة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية. وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يتسم بالمرونة في العمل من أجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لما لها من أثر إيجابي على تحسين جودة المنتجات النفطية، وأيضًا تعميم نظام إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات الإدارية المختلفة، واعتماد فرق متخصصة في تحديد سياسات الجودة، وعدم الاكتفاء بخلية مكلفة بإدارة الجودة في كل مصفاة من مصافي تكرير للنفط.

3. دراسة (سالم وآخرون، 2015)

بعنوان (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقليل إجراءات الرقابة على الجودة في مراكز صيانة السيارات)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقليل إجراءات الرقابة على الجودة داخل مراكز صيانة السيارات الأمريكية واليابانية والكورية الصنع في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتمَ استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات (شركة عبد اللطيف العيسى وكيل شركة جنرال موتورز الأمريكية، وشركة عبد اللطيف جميل وكيل شركة تويوتا اليابانية، وشركة الوعلان للسيات وكيل شركة الهيونداي الكورية)، والبالغ عددهم (201) عاملًا، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في الشركات (97.2%)، وبدرجة (مرتفعة جدًا)، وأيضًا تطوير نموذج جديد ومحسن لإجراء المتابعة والرقابة على الجودة يعمل على تقليل الوقت والتكلفة مقارنة بالإجراء المتبع في شركات السيارات موضوع الدراسة، تحقيق زيادة في رضا العملاء عن الصيانة المقدمة للعملاء، وأيضًا زياد العملية الإنتاجية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أنَ إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات لا يعد هدفًا في ذاته وإنَما وسيلة يتم عن طريقها الوصول إلى أهداف إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في رضا العملاء، وتحقيق مركز تنافسي والبقاء في الاسواق،

وأن التحسين المستمر للجودة يعد من أهم مميزات إدارة الجودة الشاملة، من خلال تطبيق أدواتها، بالإضافة أنه يوفر قدرًا كبيرًا من الوقت والتكلفة في إدارة صيانة السيارات.

4. دراسة (البراو، 2014)

بعنوان (دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر "القباضة الرئيسية" بالوادي)

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها على تحسين إداء العاملين في المنظمات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت مجالات محور الجودة الشاملة من : (التحسين المستمر، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن)، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة بريد الجزائر "القباضة الرئيسية بالوادي"، البالغ عددهم (33) عاملًا، حيث تم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل في الجانب التطبيقي من الدراسة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الاقتصادية (63.06%) وبدرجة (متوسطة).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تحسين أداء العاملين بمختلف مستوياتهم، خلق آلية للقياس المستمر لأداء العاملين بهدف الوقوف على مواطن التقصير في الأداء وإيجاد الحل المناسب، وتبني الإدارة العليا برامج تدريبية دورية لجميع المستويات الإدارية.

5. دراسة (Tahtamoni et al,2013)

بعنوان (العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية)

هدفت الدراسة التعرف إلى العوامل التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون عينة الدراسة من مديري البنوك التجارية

الأردنية، والبالغ عددهم (160) مديرَ فرع، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري الفروع لدى البنوك التجارية (96.2%) وبدرجة (مرتفعة)، وأيضاً أن اتخاذ القرارات الفاعلة ونظم لتشغيل ورضا الزبون هي من العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية، وأن مديري البنوك لا يشعرون بأن جودة الخدمة هي من العناصر المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تطوير عملية اختيار وتعيين الموظفين داخل البنوك التجارية، واستحداث برامج تدريبية مبنية على تحديد احتياجات الموظفين بما يضمن تحسين أدائهم وقدراتهم ومهاراتهم.

6. دراسة (باسو ومحبوب، 2012)

بعنوان (تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين – دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرت)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرت، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء العاملين بمؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرت، والبالغ عددهم (30) عاملًا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتمَ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات كان بدرجة متوسطة بوزن نسبي (60.2%)، وأيضًا وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين وإدارة الجودة الشاملة ككل وقد بلغت (58.0%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها الحرص على مساءلة ومحاسبة ومتابعة المشرف على عملية التقييم في حالة عدم احترامه للقواعد واللوائح القانونية، وتوعية العامل ونشر ثقافة التقييم التي تهدف إلى مساعدة العامل على تجنب الأخطاء وتحسين مستوى أدائه.

7. دراسة (إدريس وآخرون، 2012)

بعنوان (إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية – دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة)

هدفت الدراسة التعرف إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية في فرع جامعة الطائف بالخرمة، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في فرع جمعة الطائف بالخرمة، والبالغ عددهم (132) عضوَ هيئة التدريس يعملون بكليتي العلوم والتربية، وتم اختيار عينة الدراسة بشكل مباشر وبلغ عددهم (100) عضوَ هيئة تدريسية، وتم استرداد (86) استبانة بسنة استرداد (86.0%)، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل والأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنَ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الطائف بالخرمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (89.2%)، مما يمكنها من الحصول على الاعتمادية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها نشر ثقافة الجودة في جميع أرجاء فرع الجامعة بالخرمة بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب والعاملين، وأيضًا تحسين البيئة الجامعية من خلال توفير القاعات التدريسية والمعامل المجهزة والمكتبة العلمية المتخصصة.

ج. الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Wanderi,2015)

Factors Influencing Implementation of Total Quality Management in Construction Companies in Rwanda: A Case of Fair Construction Company.

(العوامل المؤثرة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات الإنشاءات في رواندا: حالة شركة البناء العادلة)

هدفت الدراسة التعرف إلى العوامل التي تؤثر على تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء في رواندا، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات، والبالغ عددهم (110) موظفًا، واختيار عينة وبلغ عددها (86) موظفًا، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء (84.3%) وبدرجة (مرتفعة)، وأيضًا أن (الإدارة العليا، تدريب الموظفين، الثقافة التنظيمية والاتصالات) هي العوامل الحاسمة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء في رواندا.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها يجب على مديري الجودة والإدارة العليا تطوير نظم اتصالات ملائمة وفعالة ومرنة تسمح التدفق الحر للمعلومات على جميع المستويات في المنظمة، كذلك إجراء المزيد من الدراسات لاستكشاف العلاقة بين هذه العوامل والأداء التنظيمي ورضا العملاء وغيرها من المغيرات.

2. دراسة (Karahan & Mete,2014)

Examination of total quality management practices in higher education in the context of quality sufficiency.

(مدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ضمن معايير كفايات الجودة)

هدفت الدراسة التعرف إلى تقييم كفايات الجودة في مؤسسات التعليم العالي وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم الحصول على المعلومات من (243) من طلبة جامعة ديكل التركية، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طلبة جامعة ديكل التركية (68.0%) وبدرجة (متوسطة)، وأيضًا ممارسة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ينتج عنها خدمات متميزة تلبي حاجات جميع الأطراف المتعاملة في المؤسسات التعليمية، عملية جمع المعلومات من خلال إدارة الجودة الشاملة تسمح في رفع مستوى التدريب والوقوف على أوجه القصور لدى المؤسسات التعليمية، تعمل إدارة الجودة الشاملة على رفع كفاءة الخدمات المقدمة واستمرارية تطويرها نحو الأفضل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى تدريب العاملين من خلال رفع مستوى التدريب ومعالجة القصور لدى المؤسسات التعليمية.

3. دراسة (Sadikoglu & Olcay, 2014)

The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey.

(آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء وأسباب وعوائق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تركيا)

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات في تركيا، وكذلك التحقق من آثار ممارسة إدارة الجودة الشاملة على مقاييس الأداء المختلفة وكذلك الأسباب والعوائق التي تواجه ممارسة إدارة الجودة الشاملة، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين في الشركات الأعضاء في جمعية الجودة التركية، والبالغ عددهم (242) شخصًا، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في الشركات الأعضاء في جمعية الجودة التركية (67.3%) وبدرجة (متوسطة)، وأيضًا إلى أنَ أهم المعوقات هي قلة الوعي عند العاملين وعدم التزامهم، وكذلك هيكل الشركة غير مناسب وعدم وجود موارد، وأظهرت بأن التدريب الناجح والمعرفة الجيدة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤثر على الأداء التشغيلي وأداء الموظفين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة استمرار تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع جميع المتغيرات لتحسين الأداء، ويجب على الشركات تحسين مشاركة الموظفين، والتزامهم، ووعيهم بإدارة الجودة الشاملة، وتعزيز هيكل الشركة، وتوفير الموارد للتغلب على الحواجز التي تحول دون التنفيذ الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

4. دراسة (Salajegheh et al,2013)

The Relationship between Total Quality Management (TQM) and Organizational Performance (Case study in Kerman Steel and Rolling Plant).

(العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي: دراسة حالة مصانع الصلب بكاران)

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في مصنع الصلب بكاران، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون عينة الدراسة من الإداريين والمديرين والمشرفين في جميع المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (97) شخصًا، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين والمديرين والمشرفين في جميع المستويات الإدارية (49.0%) وبدرجة (ضعيفة)، وأيضًا وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة استحداث نظم معلومات إدارية تساعد في جمع البيانات وتحليلها بطرق علمية سليمة تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي للعاملين.

5. دراسة (Sudha,2013)

Total Quality Management in Higher Education Institutions.

(ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي)

هدفت الدراسة التعرف إلى أهمية الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعرفة الإجراءات المطلوبة لتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تحديد نجاح إجراءات إدارة الجودة الشاملة من خلال تدابير مختلفة، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين في أقسام الهندسة والإدارة وتكنولوجيا المعلومات، والعلوم الصيدلانية في مؤسسات لتعليم العالي في القطاع الحكومي والقطاع الخاص في الهند، والبالغ عددهم (220) شخصًا، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أقسام الهندسة والإدارة وتكنولوجيا المعلومات والعلوم الصيدلانية (83.2%) وبدرجة (مرتفعة)، وأيضًا أن النموذج الأمثل لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يعتمد على المتغيرات الخمسة التالية والتي تؤدي إلى رضا الطالب المقترحة (التزام ودعم الإدارة العليا من خلال إشرافها على كل العمليات، والتأكد من أنَ الجميع ملتزمون بتحقيق الجودة، وتقديم دورات تدريبية عن طريق خبراء، وتوفير بنية تحتية ممتازة، المجاملة والتعامل الإيجابي مع الطلبة يخلق بيئة تعليمية جيدة، وملاحظات العملاء، والتحسين المستمر).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز نظام التعليم العالي من خلال استمرارية الدورات التدريبية والمشاركة في الأنشطة المختلفة وتطوير مهارة الاتصالات ومهارات التواصل مع الآخرين.

جدول (5) ملخص نتائج الدراسات السابقة حول إدارة الجودة الشاملة

#	الدراسة	السنة	المتوسط الكلي	
			النسبة	الدرجة
1-	كحيل	2016	%74.39	كبيرة
2-	أبو طعيمة	2016	%70.08	كبيرة
3-	عبد الجواد	2016	%49.26	ضعيفة
4-	فرهودة	2014	%75.59	متوسطة
5-	المعمر	2014	%68.80	متوسطة
6-	أبو معيلق	2014	%60.41	متوسطة
7-	صالحية	2014	%36.70	ضعيفة
8-	الكحلوت	2013	%55.50	ضعيفة
9-	المصدر	2012	%64.00	متوسطة
10-	بودية	2017	%58.00	متوسطة
11-	بوخلوة	2015	%64.20	متوسطة
12-	سالم وأخرون	2015	%97.20	مرتفعة جداً
13-	لبراو	2014	%63.06	متوسطة
14-	Tahtamoni et al	2013	%96.20	مرتفعة
15-	باسو ومحبوب	2012	%60.20	متوسطة
16-	إدريس وآخرون	2012	%89.20	مرتفعة
17-	Wanderi	2015	%84.30	مرتفعة
18-	Karahan& Mete	2014	%68.00	متوسطة
19-	Sadikoglu &Olcay	2014	%67.3	متوسطة
20-	Salajegheh et al	2013	%49.00	ضعيفة
21-	Sudha	2013	%83.20	مرتفعة

المصدر:(جرد بواسطة الباحث)

3.1.3 دراسات العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة

أ. الدراسات العربية:

1. دراسة (الوطيفي، 2014)

بعنوان (التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر التمكين الإداري ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف إلى علاقة التأثير بين التمكين الإداري وادارة الجودة الشاملة في جامعة بابل. وتم استخدام أسلوب المنهج الاستقرائي في جمع البيانات معتمدًا على مصادر مختلفة كالكتب والدوريات والبحوث والدراسات، وكذلك على التقارير الإحصاءات والنشرات الرسمية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنَ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة" (73.49%)، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) الذي يدل على أنَ (61%) من إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من التمكين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها بضرورة قيام إدارة المنظمة المبحوثة بالتوسع بتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الوسطى، وتعزيز الإبداع، وتشجيع العاملين الذين يبدون استعدادًا جيدًا لتطبيق مفهوم التمكين الإداري.

2. دراسة (الداود، 2013)

بعنوان (مستوى ممارسة التمكين الإداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه)

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة التمكين الإداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني، والبالغ عددهم (244) موظفًا وموظفة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى متوسط لممارسة التمكين بأبعاده المختلفة لدى العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني، ووجود مستوى متوسط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة لدى العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني، وأيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التمكين على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية لدرجة التمكين الإداري على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في ديوان الخدمة المدنية الأردني فسر ما قيمته(43.43%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها نشر ثقافة التمكين الإداري بين العاملين في ديوان الخدمة المدنية من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك.

3. دراسة (الماضي، 2009)

بعنوان (أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: دراسة حالة)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية تبعًا لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمَ استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية، والبالغ عددهم (319) موظفًا وموظفة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أثر تطبيق مستشفى الجامعة للتمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة حيث فسر متغير التمكين الإداري (45.6%) من التباين في إدارة الجودة الشاملة وفقًا لقيمة معامل التحديد البالغة (0.456). ولم تجد الدراسة فروقًا ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو تبني مستشفى الجامعة الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تُعزى لخصائصهم الديموغرافية باستثناء متغير المستوى الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تحسين المناخ التنظيمي للعمل، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على تطبيق مفهوم التمكين الإداري، وتبني نظام للحوافز يكافئ

جهود العاملين، ومنح العاملين الحرية الكافية وتفويضهم الصلاحيات لتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم، والاهتمام بتدريب العاملين وتطوير قدراتهم بهدف رفع سوية أدائهم.

4. دراسة (الزيدانيين، 2006)

بعنوان (أثر التمكين الإداري على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التمكين الإداري على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من العاملين المؤسسات المالية، والبالغ عددهم (553) موظفًا وموظفة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي الموجود في إدارات تلك المؤسسات لتطبيق مفهوم التمكين الإداري نظريًا وعمليًا، وتعزيز الأنماط القيادية المشاركة الداعمة للعاملين، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، والتفويض، والاستقلالية في إنجاز المهام.

<u>ب. الدراسات الأجنبية:</u>

1. دراسة (Njie et al., 2008)

Top management commitment and empowerment of employees in TQM implementation

(التزام الإدارة العليا وتمكين الموظفين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة)

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة الجودة الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا في السويد بتحسين الجودة ورضا الزبائن من خلال الإلتزام بتمكين الموظفين وتفويض السلطة لهم في

إتخاذ القرارات الفردية والجماعية، وذلك من خلال منحهم المسؤولية عن جودة ونوعية العمل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارة العليا بالسويد، والبالغ عددهم (800) موظفًا وموظفة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أثر تطبيق الإدارة العليا في السويد لتمكين العاملين على إدارة الجودة الشاملة حيث فسر متغير التمكين الإداري (41.50%) من التباين في إدارة الجودة الشاملة وفقًا لقيمة معامل التحديد البالغة (0.4150)، أي أن إدارة الجودة الشاملة تهدف لتحسين الجودة والرضا الوظيفي الذي يمكن تحقيقه إذا عملت الإدارات العليا على الإلتزام بتمكين الموظفين وجعلهم مسؤولين عن جودة أعمالهم، وتمكينهم من خلال منح سلطة إتخاذ القرارات وتمكينهم من المشاركة في المسؤولية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أنَ تلتزم الإدارة العليا بتمكين الموظفين، بالإضافة إلى تلقيهم التدريب المناسب من خلال تقنيات حل المشكلات.

جدول (6) ملخص الدراسات السابقة

الدراسات المحلية (الفلسطينية)	الدراسات العربية	الدراسات الأجنبية
المحور الأول: التمكين		
(سالم، 2016) متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز	(بوسالم، 2017) التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية	(ozaralli,2015) العلاقة بين تمكين القيادة وإبداع العاملين في قطاع التكنولوجيا والخدمات التركي
(أبو شمالة، 2016) دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى	(سليمان وآخرون، 2017) التمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل	(Ndegwa,2015) العلاقة بين تمكين الموظفين، وأداء البنوك التجارية في كينيا
(الملفوح، 2016) تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة	(Al-Ha'ar, 2016) أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية	(Dehghani et al,2014) تمكين العاملين والسلوك التنظيمي والكفاءة التنظيمية في المقرات الرئيسية للتعليم في إيران
(أبو عمره، 2015) واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي	(الشريف، 2015) واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة	(chua et al,2014) العلاقة بين تمكين الموظفين، فريق العمل والاعتراف بأداء الشركة: تحقيق في الصناعة التحويلية الماليزية
(اليازجي، 2015) التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة	(قوز ، 2015) التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية	(Lan and Chong, 2014) التمكين النفسي كدور وسيط بين القيادة التحويلية واتجاهات الموظف للعمل
(بدير وآخرون،2015) التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة	(Mattar & Atteia , 2015) أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين	-
(صيام، 2015) دور تمكين العاملين في فعالية الأداء الإداري – دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة	(Otoum & Magableh, 2014) التمكين الإداري وعلاقته مع السلوك المبتكر بين رئيس / منسقي قسم الأكاديمية في كلية العلوم والآداب، شرورة – جامعة نجران	-

المحور الأول: التمكين		
الدراسات المحلية (الفلسطينية)	الدراسات العربية	الدراسات الأجنبية
(طموس، 2015) التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة	(المبيضين والطراونة ،2011) أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى البنوك التجارية الأردنية	–
(شقورة، 2015) متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم	–	–
(البحيصي،2014) دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة	–	–
دراسة (عفانة، 2013) التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل: في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة	–	–
دراسة (العطار:2012) مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة" العاملة في قطاع غزة	–	–
(التلباني وآخرون، 2010) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة	–	–

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة		
الدراسات المحلية (الفلسطينية)	**الدراسات العربية**	**الدراسات الأجنبية**
(كحيل، 2016) إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية – دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين	(بودية، 2017) أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة – بشار	(Wanderi,2015) العوامل المؤثرة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء في رواندا: حالة شركة البناء العادلة
دراسة (أبو طعيمة، 2016) مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسُبُل تعزيزها	(بوخلوة، 2015) أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية – دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك: قسم التكرير	(Karahan & Mete,2014) مدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ضمن معايير كفايات الجودة
(عبد الجواد، 2016) إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية	(سالم وآخرون، 2015) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقليل إجراءات الرقابة على الجودة في مراكز صيانة السيارات	(Sadikoglu & Olcay, 2014) آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء وأسباب وعوائق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تركيا
(فرهودة، 2014) درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة	(لبراو، 2014) دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر "القباضة الرئيسية" بالوادي	(Salajegheh et al,2013) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي: دراسة حالة مصانع الصلب بكاران
(المعمر، 2014) علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية – قطاع غزة	(Tahtamoni et al,2013) العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية	(Sudha,2013) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
(أبو معيلق، 2014) تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة	(باسو ومحبوب، 2012) تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين – دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرت	–

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة		
الدراسات المحلية (الفلسطينية)	**الدراسات العربية**	**الدراسات الأجنبية**
(صالحية، 2014) مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الجامعية – قطاع غزة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	(إدريس وآخرون، 2012) إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية – دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة	–
(الكحلوت، 2013) مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة – دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين)	–	–
(المصدر، 2012) مدى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة في ضوء بعض المتغيرات	–	–
المحور الثالث: التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة		
الدراسات المحلية الفلسطينية	**الدراسات العربية**	**الدراسات الأجنبية**
–	(الوطيفي، 2014) التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل	(Njie et al., 2008) التزام الإدارة العليا وتمكين الموظفين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة
–	(الداود، 2013) مستوى ممارسة التمكين الإداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه	–
–	(الماضي، 2009) أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: دراسة حالة	–

المحور الثالث: التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة		
الدراسات المحلية الفلسطينية	الدراسات العربية	الدراسات الأجنبية
-	(الزيدانيين، 2006) أثر التمكين الإداري على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية	-

المصدر:(جرد بواسطة الباحث)

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

اتضح للباحث من خلال عرضه للدراسات السابقة وجود ندرة في الدراسات التي تربط متغيري الدراسة، وهو المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة). مع وجود العديد من الدراسات التي ربطت المتغير المستقل بمتغيرات أخرى. ويعرض الباحث فيما يلي أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وأوجه الاتفاق والاختلاف فيها.

1. أوجه الاستفادة:

أفادت نتائج الدراسات السابقة، الدراسة الحالية، حيث كانت نقطة انطلاق لموضوع هذه الدراسة، والتي أعانت الباحث على إثراء هذه الدراسة من خلال المعلومات التي تضمنتها هذه الدراسات. وبعد مراجعة الأدبيات السابقة ساعدت تلك الأدبيات الباحث فيما يلي:

- تحديد مشكلة وأسئلة الدراسة.
- تحديد متغيرات الدراسة.
- صياغة فرضيات الدراسة وأهدافها.
- تحديد مجتمع الدراسة.
- اختيار منهجية الدارسة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية.

2. أوجه الاتفاق:

- **من حيث الأهداف:**

2. اتفقت الدراسة مع سابقاتها في تناولها للتمكين الإداري كدراسة (بوسالم ،2017)، ودراسة (سليمان وآخرون ،2017)، ودراسة (Al-Ha'ar ،2016)، ودراسة (طموس، 2015)، ودراسة (قوز، 2015)، ودراسة (اليازجي، 2015)، ودراسة (بدير وآخرون، 2015)، ودراسة (Mattar & Atteia , 2015)، ودراسة (Otoum& Magableh ،2014)، دراسة (الوطيفي ،2014)، ودراسة (الداود ،2013) ودراسة (عفانة ،2013)، ودراسة (الماضي، 2009)، دراسة (Njie et al., 2008)، واختلفت الدراسة مع دراسة (سالم ،2016)، دراسة (أبو شمالة ،2016)، ودراسة (الملفوح، 2016)، ودراسة (أبو عمره، 2015)، ودراسة (صيام ،2015)، ودراسة (شقورة ،2015)، ودراسة (الشريف ،2015)، دراسة (ozaralli,2015)، دراسة (Ndegwa,2015)، ودراسة (البحيصي، 2014)، دراسة (Dehghani et al,2014)، دراسة (chua et al,2014)، ودراسة Fernadez & Moldogazeiv) ،2013)، ودراسة العطار، 2012)، ودراسة (المبيضين والطراونة، 2011)، ودراسة (التلباني وآخرون، 2010).

- **من حيث المنهج المستخدم:** اتفقت أغلب الدراسات بشكل عام على استخدام المنهج الوصفي التحليلي ما عدا دراسة (الساعدي ،2016)، ودراسة (الوطيفي،2014) فقد استخدمت المنهج الاستقرائي.

- **من حيث أدوات الدراسة:** اتفقت جميع الدراسات السابقة على استخدام الاستبانة كأداة قياس رئيسية.

3. أوجه الاختلاف:

- **من حيث مجتمع وعينة الدراسة:**

ظهر اختلاف بين هذه الدراسة وسابقاتها في أنَ بعض الدراسات السابقة استهدفت قطاع التعليم كدراسة (أبو شمالة ،2016)، ودراسة (سالم ،2016)، ودراسة (شقورة ،2015)، ودراسة (الشريف ،2015)، ودراسة (Mattar & Atteia ،2015)، ودراسة (Otoum& Magableh ،2014) دراسة (الوطيفي ،2014)، ودراسة (الماضي ،2009)، وأخرى

استهدف قطاع البنوك كدراسة (سليمان وآخرون، 2017)، ودراسة (قوز، 2015)، وأخرى استهدفت الحكم المحلي والبلديات كدراسة (طموس، 2015)، وفي حين أنَ الدراسة الحالية استهدفت وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

- بعد أنْ اطلع الباحث على الدراسات السابقة، تبين أنَه لا توجد أي دراسة تنطبق بشكل مباشر مع موضوع الدراسة المزمع عملها، ولا على مجتمع الدراسة على الصعيد المحلي (الفلسطيني)، وذلك بعد البحث في مكتبات الجامعات المحلية وقواعد البيانات الإلكترونية المتاحة على شبكة المعلومات (الإنترنت).

4. أوجه التميز:

- ركزت الدراسات السابقة على المتغير المستقل (التمكين الإداري) وعلاقته بمتغيرات أخرى غير المزمع بحثها في الدراسة الحالية (تطبيق الجودة الشاملة) مثل (الالتزام الإداري – فريق العمل – فعالية الأداء الإداري).
- ركزت الدراسات السابقة على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل (الأداء التنظيمي – تحسين أداء العاملين – جودة الخدمة).
- ركزت بعض الدراسات العربية والأجنبية على أثر التمكين الإداري على تطبيق الجودة الشاملة مع ندرة هذه الدراسات، أما على الصعيد المحلي (الفلسطيني) فلم يتم دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين على حد علم الباحث.

الفصل الرابع
منهجية الدراسة وإجراءاتها

المقدمة.

4.1 منهجية وأسلوب الدراسة.

4.2 مجتمع وعينة الدراسة.

4.3 أدوات الدراسة وخطوات بناء الاستبانة.

4.4 صدق الاستبانة.

4.5 ثبات الاستبانة.

4.6 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورًا رئيسًا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

يتناول هذا الفصل وصفًا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفًا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنينها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.1 منهجية وأسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا ويعبر عنها تعبيرًا كيفيًا وكميًا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل، والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع (عبيدات وآخرون، 2006، ص 46).

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث للكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للبحث. صممت خصيصًا لهذا الغرض.

4.2 مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية في حدود المحافظات الجنوبية، والبالغ عددهم (1479) موظفًا وموظفة، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة.

جدول (7) مجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي	مدير وحدة فما فوق	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	المجموع
العدد الكلي	31	165	754	529	1479

المصدر: وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية – دائرة شؤون الموظفين، غزة، 2017

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، وتكونت عينة الدراسة من (305) موظفاً وموظفة من الفئات المختلفة (مدير وحدة فما فوق، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) في وزارة الصحة الفلسطينية في حدود المحافظات الجنوبية للعام (2017م)، حيث تم احتساب حجم عينة الدراسة بخطوتين على النحو التالي:

الخطوة الأولى: معادلة (Moore,2003): $n=(z|2m)^2$

حيث z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلًا: z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha\leq 0.05$).

M: الخطأ الهامشي : ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلًا : $\pm$ 0.05).

باستخدام المعادلة نجد أنَ حجم العينة يساوي:

$$n=(1.96/2\times 0.05)^2\approx 384$$

الخطوة الثانية: معادلة (Uma Sekaran: 2003:294): $n=\frac{nN}{N+n-1}$

$$n=(384\times 1479)/(1479+384-1)\approx 305$$

وبذلك فإنَ حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 305 على الأقل حتى تمثل المجتمع تمثيلًا صادقاً(Moore & others,2003)، موزعة حسب الجدول التالي.

جدول (8) عينة الدراسة

المسمى الوظيفي	مدير وحدة فما فوق	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	المجموع
العدد الكلي	7	34	156	108	305

المصدر:(جرد بواسطة الباحث)

4.3 أداة الدراسة وخطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد استبانة الدراسة حول " **التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية** "، بما يخدم الدراسة حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعبئتها من قبل المبحوثين، وذلك من خلال الخطوات التالية:

- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- استشار الباحث عددًا من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- تم تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- تم تحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور.
- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرفة، والأخذ بمقترحاتها وتعديلاتها الاولية.
- تم عرض الاستبانة على عدد (15) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الفلسطينية، ملحق رقم (3).

في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (2).

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسين تمثل القسم الأول: بالبيانات الشخصية للمبحوث والتي تمثلت في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

في حين تكون القسم من محورين رئيسين على النحو الآتي:

المحور الأول: محور التمكين الإداري، ومقسم إلى ستة أبعاد على النحو الآتي:

- البعد الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات.
- البعد الثاني: بناء فريق العمل.

- البعد الثالث: التأثير.
- البعد الرابع: تحفيز العاملين.
- البعد الخامس: التدريب والتعلم.
- البعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرارات.

المحور الثاني: محور إدارة الجودة الشاملة، ومقسم إلى أربعة أبعاد على النحو الآتي:

- البعد الأول: التركيز على الجمهور.
- البعد الثاني: دعم الإدارة العليا.
- البعد الثالث: التحسين الشامل والمستمر.
- البعد الرابع: السياسات والاستراتيجيات.

وقد تم استخدام المقياس الذي وضعه العالم (Rensis Likert) عام (1932م)، ويعرف بمقياس ليكرت، وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد المقياس الخماسي الذي يعطي خمس إجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، حيث تعرض فقرات الاستبانة على المبحوثين ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، وتُعطى فيه الإجابات أوزانًا رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (9).

جدول (9) تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يوضح جدول رقم (9) أنَ الفقرة التي يتم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة (5)، بينما الفقرة التي يتم عدم الموافقة عليها بشدة تعطي الدرجة (1)، وتتراوح باقي الإجابات في هذا المدى الذي يتراوح بين (1-5) درجات، ويتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي بشكل أساسي لتحديد مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات الاستبانة، والجدول رقم (10) يوضح ذلك:

جدول (10) المتوسطات والأوزان النسبية وفق تدرج ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	منخفض جدًا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدًا
المتوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

من خلال جدول رقم (10) يتضح أنَ المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية يمكن الاعتماد عليها لإعطاء دلالة ترجيحية واضحة، فالمتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة منخفضة جدًا من الموافقة على فقرات ومجالات الاستبانة، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80 إلى 2.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة على فقرات ومجالات الاستبانة، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60 إلى 3.39) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة، والمتوسطات التي تتراوح بين (3.40 إلى 4.19)، فهي تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، أما ما يزيد عن (4.20) فيدل على وجود درجة مرتفعة جدًا من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة.

4.4 صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أنْ تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، كما يقصد بالصدق أنَ أداة القياس تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئًا آخر (عبيدات وآخرون،2006، ص 280)، وتُعد الدراسة صادقة إذا حددت مدى صلاحية درجاتها، ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة، أجرى الباحث اختبارات الصدق التالية:

1- الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (15) محكمًا، مختصين في مجال إدارة الأعمال والجودة والإحصاء، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة.

وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للبعد الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه مناسبًا وضروريًا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس (Likert-Scale) (ليكرت) الخماسي المستخدم في الاستبانة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. ملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة التجريبية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التابعة له على النحو التالي:

1. صدق الاتساق الداخلي لجميع مجالات المحور الأول: أبعاد التمكين الإداري

جدول (11) صدق الاتساق الداخلي لجميع مجالات المحور الأول: أبعاد التمكين الإداري

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
.1	**البعد الأول** – الاتصال ومشاركة المعلومات	9	0.785	0.001
.2	**البعد الثاني** – بناء فرق العمل	8	0.816	0.001
.3	**البعد الثالث** – التأثير	8	0.798	0.001
.4	**البعد رابع** – تحفيز العاملين	8	0.812	0.001
.5	**البعد الخامس**– التدريب والتعلم	10	0.866	0.001
.6	**البعد السادس** – المشاركة في اتخاذ القرارات	10	0.881	0.001

يبين جدول رقم (11) معاملات الارتباط بين كل محور من أبعاد المحور الأول التمكين الإداري والمعدل الكلي للمحور الأول، والذي يبين أنَ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.785 – 0.881) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

1.1 صدق الاتساق الداخلي للبُعد الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات

جدول (12) صدق الاتساق الداخلي للبُعد الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
.1	التعليمات والإجراءات المتبعة في الوزارة واضحة.	0.641	0.001
.2	يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.	0.735	0.001
.3	تهتم الوزارة بإيجاد وسائل اتصال فعَّالة ومتطورة.	0.743	0.001
.4	يتم تبادل المعلومات في الوزارة حول مشكلات العمل.	0.734	0.001
.5	توفر الوزارة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين.	0.750	0.001
.6	تتنوع وسائل الاتصال المستخدمة بين الموظفين.	0.720	0.001
.7	يتم توفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار بشكل سريع.	0.730	0.001
.8	تسعى الوزارة لإتاحة المعلومات للموظفين.	0.778	0.001
.9	يشارك الموظف زملاءه في المعلومات والبيانات.	0.654	0.001

يبين جدول رقم (12) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الأول الاتصال ومشاركة المعلومات والمعدل الكلي للبُعد الأول، والذي يبين أنَ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.641 – 0.778) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

2.1 صدق الاتساق الداخلي للبُعد الثاني: بناء فرق العمل

جدول (13) صدق الاتساق الداخلي للبُعد الثاني: بناء فرق العمل

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1.	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في الوزارة.	0.651	0.001
2.	تعتمد الوزارة على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام الإدارية.	0.754	0.001
3.	تلجأ الوزارة إلى فرق العمل لحل المشكلات.	0.765	0.001
4.	تقوم الوزارة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.	0.710	0.001
5.	تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل الوزارة.	0.776	0.001
6.	فرق العمل داخل الوزارة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	0.725	0.001
7.	تعتمد فرق العمل على التقدير والاحترام بين أعضائها في العمل.	0.762	0.001
8.	يتم تنفيذ التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل.	0.728	0.001

يبين جدول رقم (13) معاملات الارتباط بين كل فقرات للبعد الثاني بناء فرق العمل والمعدل الكلي للبُعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.651 – 0.776) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

3.1 صدق الاتساق الداخلي للبُعد الثالث: التأثير

جدول (14) صدق الاتساق الداخلي للبُعد الثالث: التأثير

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1.	لدى الموظفين داخل الوزارة الحرية في إيجاد الحلول المبتكرة لبعض المشكلات العملية.	0.744	0.001
2.	لدى الموظف القدرة على إقناع الآخرين بفكرة أو طرح ما.	0.738	0.001
3.	يستطيع الموظف إقناع الرؤساء داخل الوزارة بأفكاره الإيجابية.	0.754	0.001
4.	الموظف لديه دور فعال ومؤثر في حدود عمله أو خارج حدود عمله.	0.696	0.001
5.	يستطع الموظف الإسهام في وضع أهداف الوزارة وخططها.	0.728	0.001
6.	لدى الموظف حرية اختيار الأسلوب الأنسب لإنجاز عمله.	0.694	0.001
7.	تداخل المهام يؤثر على أداء الموظفين.	0.342	0.001
8.	لدى الموظفين دور فعال وإيجابي داخل العمل في الوزارة.	0.637	0.001

يبين جدول رقم (14) معاملات الارتباط بين كل فقرات البُعد الثالث التأثير والمعدل الكلي للبُعد الثالث، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.342 – 0.754) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

4.1 صدق الاتساق الداخلي للبُعد الرابع: تحفيز العاملين

جدول (15) صدق الاتساق الداخلي للبُعد الرابع: تحفيز العاملين

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1.	تراعي الوزارة نظم الحوافز المستخدمة من خلال مطالب الموظفين واحتياجاتهم.	0.870	0.001
2.	ترتبط نظم الحوافز بنتائج تقييم الأداء.	0.822	0.001
3.	يتم مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء.	0.816	0.001
4.	تؤثر آليات منح الحوافز والمكافآت وطرقها على درجة الانتماء إلى الوزارة.	0.835	0.001
5.	يشعر الموظف بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في الوزارة.	0.601	0.001
6.	تتوقع الوزارة من موظفيها النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.	0.838	0.001
7.	تدعم الوزارة قدرة الموظف على توفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتنميتها.	0.608	0.001
8.	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد الذي يبذله في العمل.	0.745	0.001

يبين جدول رقم (15) معاملات الارتباط بين كل فقرات البُعد الرابع تحفيز العاملين والمعدل الكلي للبُعد الرابع، والذي يبين أنَ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.601 – 0.870) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

5.1 صدق الاتساق الداخلي للبُعد الخامس: التدريب والتعلم

جدول (16) صدق الاتساق الداخلي للبُعد الخامس: التدريب والتعلم

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
.1	تسعى الوزارة للعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر.	0.685	0.001
.2	تتبني الوزارة خطة تدريبية واضحة للموظفين.	0.730	0.001
.3	تقوم الوزارة بتقييم البرامج التدريبية لقياس فعاليتها.	0.740	0.001
.4	يتوفر في الوزارة بيئة وإمكانيات ملائمة للتدريب.	0.798	0.001
.5	تخصص الوزارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب.	0.713	0.001
.6	يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	0.765	0.001
.7	تشجع الوزارة الموظفين على تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.	0.782	0.001
.8	تسمح الوزارة للموظفين في اكتمال درجاتهم العلمية من خلال دعمهم المادي والمعنوي.	0.736	0.001
.9	تستعين الوزارة بذوي الخبرة من داخلها وخارجها لتدريب الموظفين.	0.729	0.001
.10	تعطي الوزارة فرص التدريب للموظفين بالتساوي.	0.728	0.001

يبين جدول رقم (16) معاملات الارتباط بين كل فقرات البُعد الخامس التدريب والتعلم والمعدل الكلي للبُعد الخامس، والذي يبيّن أنَ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.685 – 0.798) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

6.1 صدق الاتساق الداخلي للبُعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول (17) صدق الاتساق الداخلي للبُعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرارات

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
.1	يتمتع الموظف داخل الوزارة بالحرية الكافية لاتخاذ القرارات المرتبطة بمسؤوليات عمله.	0.785	0.001
.2	تشارك الوزارة الموظفين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لها.	0.819	0.001
.3	تتيح الوزارة حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الجديدة.	0.819	0.001
.4	تعتمد الوزارة على النظام المركزي في اتخاذ القرارات.	0.643	0.001

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
.5	يتم اتخاذ القرارات في الوزارة استنادًا إلى معلومات دقيقة.	0.780	0.001
.6	تمنح الوزارة الموظفين فرصة المشاركة في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم.	0.797	0.001
.7	تعطي الوزارة الموظفين الشعور بجدوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات.	0.821	0.001
.8	تدعم الوزارة قرارات الموظفين بما يتناسب مع عملهم.	0.839	0.001
.9	يشارك الموظفون في تحديد السياسات العامة للوزارة ورسمها.	0.751	0.001
.10	توفر الوزارة نظماً للمساعدة في اتخاذ القرارات مثل نظم المعلومات.	0.723	0.001

يبين جدول رقم (17) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد السادس المشاركة في اتخاذ القرارات والمعدل الكلي للبعد السادس، والذي يبيّن أنَ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.643 – 0.839) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

2. صدق الاتساق البنائي لجميع مجالات المحور الثاني: أبعاد الجودة الشاملة

جدول (18) صدق الاتساق الداخلي لجميع مجالات المحور الثاني: أبعاد الجودة الشاملة

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
.1	**البعد الأول** – التركيز على الجمهور	6	0.873	0.001
.2	**البعد الثاني** – دعم الإدارة العليا	6	0.883	0.001
.3	**البعد الثالث** – التحسين الشامل والمستمر	6	0.898	0.001
.4	**البعد رابع** – السياسات والاستراتيجيات	6	0.899	0.001

يبين جدول رقم (18) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المحور الثاني أبعاد الجودة الشاملة والمعدل الكلي للمحور الثاني، والذي يبيّن أنَ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.873 – 0.899) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

2.1 صدق الاتساق الداخلي للبُعد الأول: التركيز على الجمهور

جدول (19) صدق الاتساق الداخلي للبُعد الأول: التركيز على الجمهور

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1.	تحدد الوزارة حاجات الجمهور ورغباتهم.	0.779	0.001
2.	تأخذ الوزارة بآراء الجمهور عند تطوير خدماتها.	0.826	0.001
3.	تحرص الوزارة على تقديم الخدمات بالشكل الملائم السريع للجمهور.	0.811	0.001
4.	توجد وسائل اتصال فعالة بين الوزارة والجمهور.	0.816	0.001
5.	تقوم الوزارة بالحفاظ على سرية البيانات والمعلومات لدى الجمهور.	0.663	0.001
6.	تحرص الوزارة على الحصول على تغذية راجعة من الجمهور.	0.790	0.001

يبين جدول رقم (19) معاملات الارتباط بين كل فقرات الُبعد الأول التركيز على الجمهور والمعدل الكلي للبُعد الأول، والذي يبيّن أنَ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.663 – 0.826) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

2.2 صدق الاتساق الداخلي للبُعد الثاني: دعم الإدارة العليا

جدول (20) صدق الاتساق الداخلي للبُعد الثاني: دعم الإدارة العليا

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1.	تعمل الوزارة على التحقق من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	0.798	0.001
2.	تعمل الوزارة على تقييم التقدم الحاصل في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	0.789	0.001
3.	تقدم الوزارة المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.	0.839	0.001
4.	تقدم الوزارة الدعم والإسناد للموظفين.	0.882	0.001
5.	تخصص الوزارة موازنات كافية لتحقيق الجودة.	0.856	0.001
6.	تلتزم الوزارة بتطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة ونشرها في كافة الأقسام والدوائر المختلفة.	0.795	0.001

يبين جدول رقم (20) معاملات الارتباط بين كل فقرات البُعد الثاني دعم الإدارة العليا والمعدل الكلي للبُعد الثاني، والذي يبيّن أنَ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة

(0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.789 – 0.882) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

2.3 صدق الاتساق الداخلي للبُعد الثالث: التحسين الشامل والمستمر

جدول (21) صدق الاتساق الداخلي للبُعد الثالث: التحسين الشامل والمستمر

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
.1	تنظر الوزارة إلى التحسين الشامل والمستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات إدارة الجودة الشاملة.	0.776	0.001
.2	يتم التواصل بين مختلف الوحدات الإدارية داخل الوزارة بهدف تحسين جودة العمل أو جودة الخدمة المقدمة.	0.774	0.001
.3	إن التحسين المستمر والشامل داخل الوزارة مسؤولية جميع الإدارات المختلفة من أجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	0.680	0.001
.4	تقوم الوزارة بتقييم أداء الموظفين وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.	0.809	0.001
.5	تقدم الوزارة البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة لدى الموظفين.	0.794	0.001
.6	توفر الوزارة قنوات اتصال فعالة بين الإدارات والموظفين والجمهور للحصول على المعلومات من أجل التطوير والتحسين المستمر.	0.771	0.001

يبين جدول رقم (21) معاملات الارتباط بين كل فقرات البُعد الثالث دعم الإدارة العليا والمعدل الكلي للبُعد الثاني، والذي يبيّن أنَ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.680 – 0.809) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

2.3 صدق الاتساق الداخلي للبُعد الرابع: السياسات والاستراتيجيات

جدول (22) صدق الاتساق الداخلي للبُعد الرابع: السياسات والاستراتيجيات

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
.1	تقوم الوزارة بتطوير الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع المتغيرات واحتياجات العمل.	0.790	0.001
.2	للموظفين دور في صياغة السياسات والاستراتيجيات لدى الوزارة.	0.802	0.001
.3	تستعين الوزارة بذوي الخبرات من خارج الوزارة لصياغة السياسات والاستراتيجيات.	0.843	0.001
.4	تقوم الوزارة بتقييم خططها الاستراتيجية دوريًا من أجل التحقق من سير عملها.	0.823	0.001
.5	تقوم الوزارة بوضع الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع مواردها المالية.	0.791	0.001
.6	تجدد الوزارة خططها الاستراتيجية كل 5 سنوات على الأقل.	0.822	0.001

يبين جدول رقم (22) معاملات الارتباط بين كل فقرات البُعد الرابع السياسات والاستراتيجيات والمعدل الكلي للبُعد الثاني، والذي يبيّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.790 – 0.843) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

4.5 ثبات فقرات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو أنْ يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقة عدة مرات متتالية، أو درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي،2010، ص 97). وللتحقق من ثبات الدراسة أجريت خطوات الثبات على العينة التجريبية بطريقتين هما: التجزئية النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

وقد تحقق الباحث من ثباث استبانة الدراسة من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح حسب المعادلة التالية: معامل

الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث (ر) معامل الارتباط، واستخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول (23) يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ ألفا

م	المحاور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
	أولًا: أبعاد التمكين الإداري	53	0.968	0.876
1.	**البُعد الأول** – الاتصال ومشاركة المعلومات	9	0.883	0.830
2.	**البُعد الثاني** – بناء فرق العمل	8	0.882	0.844
3.	**البُعد الثالث** – التأثير	8	0.831	0.780
4.	**البُعد رابع** – تحفيز العاملين	8	0.888	0.872
5.	**البُعد الخامس**– التدريب والتعلم	10	0.908	0.839
6.	**البُعد السادس** – المشاركة في اتخاذ القرارات	10	0.929	0.873
	ثانيًا: أبعاد إدارة الجودة الشاملة	24	0.957	0.899
1.	**البُعد الأول** – التركيز على الجمهور	6	0.874	0.831
2.	**البُعد الثاني** – دعم الإدارة العليا	6	0.909	0.889
3.	**البُعد الثالث** – التحسين الشامل والمستمر	6	0.862	0.795
4.	**البُعد رابع** – السياسات والإستراتيجيات	6	0.896	0.857

من جدول رقم (23) يستخلص الباحث من نتائج اختبار الثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) ثابتة بدرجة عالية جدًا، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة.

4.6 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث اختبار (كولمجروف – سمرنوف(1- Sample K-S)) لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيًا.

جدول (24) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجالات	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
1	**أبعاد التمكين الإداري**	53	0.045	0.200
2	**أبعاد إدارة الجودة الشاملة**	24	0.051	0.069

يوضح جدول رقم (24) نتائج الاختبار، حيث إنَ القيمة الاحتمالية لكل المحاور أكبر من 0.05، وهذا يدل على أنَ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، والوزن النسبي.
- اختبار التجزئة النصفية (Split–Half Coefficient) وألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار (kolmogorov–Smirnov Test– K–S) لتحديد نوع البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أو التوزيع غير الطبيعي؟
- اختبار (One sample T. Test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرات.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين الاسئلة والمجال الرئيس والعلاقات بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر.
- اختبار (Independent samples T. test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

المقدمة.

5.1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

5.2 تحليل فقرات الاستبانة.

5.3 اختبار فرضيات الدراسة.

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضًا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمبحوثين والتي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة، وتم استخدام برنامج (Spss) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

5.1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

جدول (25) البيانات الشخصية

م	البيان	العدد	النسبة
1.	**الجنس**		
	ذكر	181	63.5
	أنثى	104	36.5
	المجموع	**285**	**100.0**
2.	**العمر**		
	25 سنة فأقل	19	6.7
	من 26 الى 30 سنة	35	12.4
	من 31 الى 35 سنة	49	17.3
	36 سنة فأكثر	180	63.6
	المجموع	**283**	**100.0**
3.	**المؤهل العلمي**		
	دبلوم متوسط فأقل	60	21.1
	بكالوريوس	168	59.2
	ماجستير	46	16.2
	دكتوراة	10	3.5
	المجموع	**284**	**100.0**

	المسمى الوظيفي		
.4	رئيس شعبة	103	36.1
	رئيس قسم	144	50.5
	مدير دائرة	31	10.9
	مدير وحدة فما فوق	7	2.5
	المجموع	**285**	**100.0**
	سنوات الخبرة		
.5	5 سنة فأقل	31	10.9
	من 6 الى 10 سنة	72	25.3
	من 11 الى 15 سنة	81	28.4
	16 سنة فأكثر	101	35.4
	المجموع	**285**	**100.0**

من خلال جدول رقم (25) يتضح التالي:

- (63.5%) من المستجيبين كانوا من الذكور بينما (36.5%) كانوا من الإناث، ويتفق ذلك مع تركيبة القوى العاملة في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث بلغت نسبة الذكور العاملين في وزارة الصحة (70.5%). (التقرير السنوي للقوى العاملة في القطاع الصحي، مارس (2017م)، ص15).
- شكلت الفئة العمرية للمستجيبين (36) سنة فأكثر ما نسبته (63.6%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أحداث الانقسام، حيث تم استيعاب الخريجين في العام (2007م) ومرور (10) أعوام على استيعابهم.
- شكل المؤهل العلمي للمستجيبين حملة درجة البكالوريوس ما نسبته (59.2%)، ويعزو الباحث سبب ارتفاع نسبة الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس إلى أن درجة البكالوريوس هي المعيار الأساسي في مسابقة التوظيف في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.
- شكل المسمى الوظيفي رئيس قسم ما نسبته (50.5%)، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الموظفين الحاصلين على مسمى وظيفي (رئيس قسم) إلى أنَ الوظائف الإشرافية في الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة يندرج فيها أقسام متعددة، وهو يعكس الواقع سواء في هيكلية الوزارة أو دورهم المهم في إدارة الأمور بالوزارة كفئة إشرافية متوسطة وحلقة وصل بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة.

- شكلت سنوات الخبرة للمستجيبين (16) سنة فأكثر ما نسبته (35.4%)، ويعزو الباحث ذلك أنه يوجد لدى المستجيبين خبرات عملية، وهذا مؤشر على تمتع عينة الدراسة بخبرة مرتفعة يمكن اعتبارها مؤشرًا على مصداقية نتائج الدراسة، وكذلك ترجع النسبة العالية لفئة (11) إلى (15) سنة إلى وجود عدد كبير من الموظفين بوزارة الصحة يرجع تعينيهم إلى سنوات ما قبل الانقسام الفلسطيني (2007م)، وما يتمتع به هؤلاء الموظفين من خبرة ومهارات.

5.2 تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب.

أولًا: تحليل فقرات المحور الأول: أبعاد التمكين الإداري:

1.1: تحليل فقرات البعد الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول الاتصال ومشاركة المعلومات

جدول (26) تحليل لفقرات البُعد الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	التعليمات والإجراءات المتبعة في الوزارة واضحة.	3.67	73.40	0.86	13.043	0.000	1
2.	يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.	3.35	67.00	1.05	5.661	0.000	6
3.	تهتم الوزارة بإيجاد وسائل اتصال فعَّالة ومتطورة.	3.44	68.80	1.00	7.344	0.000	4

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمةT	القيمة الاحتمالية	الترتيب
4.	يتم تبادل المعلومات في الوزارة حول مشكلات العمل.	3.30	66.00	1.03	4.885	0.000	7
5.	توفر الوزارة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين.	3.36	67.20	1.02	5.925	0.000	5
6.	تتنوع وسائل الاتصال المستخدمة بين الموظفين.	3.61	72.20	0.96	10.652	0.000	3
7.	يتم توفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار بشكل سريع.	3.28	65.60	1.04	4.638	0.000	8
8.	تسعى الوزارة لإتاحة المعلومات للموظفين.	3.23	64.60	1.04	3.733	0.000	9
9.	يشارك الموظف زملاءه في المعلومات والبيانات.	3.62	72.40	0.92	11.427	0.000	2
	جميع الفقرات	3.42	68.42	14.42	76.587	0.000	

يوضح جدول رقم (26) إلى أنَ متوسط الدرجة الكلية للبُعد الأول "**الاتصال ومشاركة المعلومات**" بلغ (3.42) وبانحراف معياري (14.42) وبوزن نسبي (68.42%)، وهذا يدل على أنَ مستوى الأتصال ومشاركة المعلومات عند الموظفين مرتفعة وقد جاءت الفقرة (1) " **التعليمات والإجراءات المتبعة في الوزارة واضحة** " في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (73.4%)، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (8) وهي "**تسعى الوزارة لإتاحة المعلومات للموظفين** " حيث بلغ الوزن النسبي (64.6%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَ الإدارة العليا بوزارة الصحة الفلسطينية تهتم بالاتصال ومشاركة المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات، وذلك لتبادل المعلومات والخبرات فيما بينها، ولكن الاهتمام ليس بالدرجة المطلوبة، ، بالإضافة إلى أنَ أصحاب الوظائف الإشرافية يتواصلون بشكل جيد وفعال مع مرؤوسيهم، كما أنَ الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية تسعى إلى توضيح التعليمات التي تتبناها الوزارة من خلال مشاركتها مع موظفيها، بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة لدى الموظفين خلال عملهم داخل الوزارة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (سليمان وآخرون،2017) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات في مصارف القطاع الخاص لمدينة أربيل، ومع دراسة (الملفوح، 2016) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات في الجامعة الإسلامية بغزة، ومع دراسة (صيام، 2015) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات في المؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة، ومع دراسة (البحيصي، 2014) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات في الكليات التقنية في قطاع غزة، ومع دراسة (عفانة،2013) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، ومع دراسة (العطار،2012) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، ومع دراسة (Otoum & Magableh، 2014) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات في كلية العلوم والآداب بجامعة نجران.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (أبو شمالة، 2016) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات في جامعة الأقصى بغزة، ومع دراسة (Al-Ha'ar، 2016) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات في الشركات الصناعية الأردنية، ومع دراسة (اليازجي،2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد الاتصال ومشاركة المعلومات في مؤسسات التعليم العالي بغزة، ومع دراسة (بدير وآخرون، 2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة.

واختلفت أيضًا نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (سالم ،2016) التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات في المدارس الثانوية الحكومية بغزة.

1.2 تحليل فقرات البعد الثاني: بناء فرق العمل

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني بناء فرق العمل

جدول (27) تحليل لفقرات البُعد الثاني: بناء فرق العمل

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في الوزارة.	3.90	78.00	0.86	17.549	0.000	1
2.	تعتمد الوزارة على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام الإدارية.	3.47	69.40	0.95	8.348	0.000	3
3.	تلجأ الوزارة إلى فرق العمل لحل المشكلات.	3.39	67.80	1.04	6.340	0.000	5
4.	تقوم الوزارة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.	3.36	67.20	0.97	6.194	0.000	6
5.	تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل الوزارة.	3.46	69.20	0.95	8.100	0.000	4
6.	فرق العمل داخل الوزارة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	3.36	67.20	0.97	6.308	0.000	6
7.	تعتمد فرق العمل على التقدير والاحترام بين أعضائها في العمل.	3.69	73.80	0.97	12.095	0.000	2
8.	يتم تنفيذ التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل.	3.35	67.00	1.04	5.934	0.000	8
	جميع الفقرات	**3.49**	**69.78**	**14.34**	**78.641**	**0.000**	

يوضح جدول رقم (27) إلى أنَ متوسط الدرجة الكلية للبُعد الثاني "**بناء فرق العمل** " بلغ (3.49) وبانحراف معياري (14.34) وبوزن نسبي (69.78%) وهذا يدل على أن مستوى بناء فرق العمل عند الموظفين مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (1) "**تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في الوزارة**" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البُعد، حيث بلغ الوزن النسبي (78.0%)، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (8) وهي "**يتم تنفيذ التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل**" بوزن نسبي (67.0%).

وتشير الدراسة إلى تقدير الموظفين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية للعمل ضمن الفريق الواحد، إيمانًا منهم بقول الله تعالى " وتعانوا على البر والتقوى"، وإيمانهم بجودة العمل مع الجماعة مما يؤدي إلى التزامهم بالمهام الموكلة إليهم وأدائها بشكل فعال، ولكن هذه النسبة ليست بالحد المطلوب.
ويعزو أيضًا إلى انسجام الموظفين فيما بينهم كونهم من الطبقات المتعلمة بالمجتمع، وهذا ما تم تحديده سابقًا في مجتمع الدراسة، حيث إنَ أقل تحصيل لهم درجة الدبلوم المتوسط.
وبالتالي فإنَ العمل الجماعي عادةً يخفف من الأعباء وتحمل المسؤولية ويقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العمل بشكل أكثر إتقانًا، وكذلك فإنَ حرص ودافعية الموظفين لدى الوزارة للعمل بروح الفريق يساعد الوزارة على تطبيق مبدأ التمكين لديها.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة مع دراسة (البحيصي، 2014) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبعد بناء فرق العمل في الكليات التقنية في قطاع غزة، ومع دراسة (Mattar & Atteia، 2015) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبعد بناء فرق العمل في المدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين، ومع دراسة (Otoum & Magableh، 2014) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبعد بناء فرق العمل في كلية العلوم والآداب بجامعة نجران، ومع دراسة (عفانة،2013) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبعد بناء فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، ومع دراسة (العطار،2012) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبعد بناء فرق العمل في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الشريف ،2015) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة جداً لبعد بناء فرق العمل في المدارس الثانوية بمكة المكرمة.

وكما اختلفت مع نتيجة دراسة (الملفوح،2016) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لبُعد بناء فرق العمل في الجامعة الإسلامية بغزة، ومع دراسة (اليازجي،2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد بناء فرق العمل في مؤسسات التعليم العالي بغزة، ومع دراسة (بدير وآخرون، 2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد بناء فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، ومع دراسة (طموس، 2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد بناء فرق العمل في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة، ومع دراسة (المبيضين والطراونة ،2011) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد بناء فرق العمل في البنوك التجارية الأردنية.

واختلفت أيضًا نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (سالم ،2016) التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لبُعد بناء فرق العمل في المدارس الثانوية الحكومية بغزة.

واختلفت أيضًا نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (قوز ،2016) التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة جدًا لبُعد بناء فرق العمل في المصارف التجارية السودانية.

1.3 تحليل فقرات البعد الثالث: التأثير

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث التأثير.

جدول (28) تحليل لفقرات البعد الثالث: التأثير

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	لدى الموظفين داخل الوزارة الحرية في إيجاد الحلول المبتكرة لبعض المشكلات العملية.	3.27	65.40	1.07	4.217	0.000	7
2.	لدى الموظف القدرة على إقناع الآخرين بفكرة أو طرح ما.	3.45	69.00	0.91	8.443	0.000	3
3.	يستطيع الموظف إقناع الرؤساء داخل الوزارة بأفكاره الإيجابية.	3.29	65.80	1.01	4.749	0.000	6
4.	الموظف لديه دور فعال ومؤثر في حدود عمله أو خارج حدود عمله.	3.42	68.40	0.96	7.413	0.000	4
5.	يستطع الموظف الإسهام في وضع أهداف الوزارة وخططها.	3.22	64.40	1.07	3.405	0.001	8
6.	لدى الموظف حرية اختيار الأسلوب الأنسب لإنجاز عمله.	3.31	66.20	1.00	5.262	0.000	5
7.	تداخل المهام يؤثر على أداء الموظفين.	3.79	75.80	0.96	13.808	0.000	1

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمةT	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	البيان	م
2	0.000	10.611	0.96	72.20	3.61	لدى الموظفين دور فعال وإيجابي داخل العمل في الوزارة.	**8.**
	0.000	**81.882**	**13.43**	**68.13**	**3.41**	**جميع الفقرات**	

يوضح جدول رقم (28) إلى أن متوسط الدرجة الكلية للبعد الثالث "**التأثير**" بلغ (3.41) وبانحراف معياري (13.43) وبوزن نسبي (68.13%) وهذا يدل على أن مستوى التأثير عند الموظفين مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (7) "**تداخل المهام يؤثر على أداء الموظفين**" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (75.8%)، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (5) وهي " **يستطع الموظف الإسهام في وضع أهداف الوزارة وخططها**" بوزن نسبي (64.4%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَ وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تتيح للموظفين فرصاً ومساحات كافية لأداء عملهم بالشكل الذي يرونه مناسبًا لهم ولطبيعة المهمة التى يقومون بها، إلا أنَها ليست بالمستوى المطلوب، وهي فوق المتوسط بقليل، وهذا يدل على وجود بعض الموظفين الذين لا يستطيعون الإسهام في وضع أهداف الوزارة وخططها، وأنه ليس لدى البعض الحرية في ايجاد حلول مبتكرة لبعض المشكلات العملية، ولا يستطيع البعض من الموظفين بإقناع الرؤساء داخل الوزارة بأفكارهم الإيجابية.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (عفانة،2013) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبُعد التأثير في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (بدير وآخرون، 2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التأثير في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، ومع دراسة (طموس، 2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التأثير في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة، ومع دراسة (Ndegwa ،2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التأثير في البنوك التجارية في كينيا، ومع دراسة (المبيضين والطراونة ،2011) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التأثير في البنوك التجارية الأردنية.

وكما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (سالم، 2016) التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لبُعد الاتصال التأثير في المدارس الثانوية الحكومية بغزة.

واختلفت أيضًا نتيج الدراسة الحالية مع دراسة (قوز، 2016) التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة جدًا لبُعد التأثير في المصارف التجارية السودانية، ومع دراسة (Dehghani et al، 2016) التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة جدًا لبُعد التأثير في المقرات الرئيسية للتعليم في إيران.

1.4 تحليل فقرات البعد الرابع: تحفيز العاملين

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع: تحفيز العاملين.

جدول (29) تحليل لفقرات البعد الرابع: تحفيز العاملين

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تراعي الوزارة نظم الحوافز المستخدمة من خلال مطالب الموظفين واحتياجاتهم.	2.64	52.80	1.23	-4.937	0.000	4
2.	ترتبط نظم الحوافز بنتائج تقييم الأداء.	2.64	52.80	1.20	-5.032	0.000	4
3.	يتم مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء.	2.58	51.60	1.18	-6.026	0.000	7
4.	تؤثر آليات منح الحوافز والمكافآت وطرقها على درجة الانتماء إلى الوزارة.	3.18	63.60	1.23	2.461	0.014	2
5.	يشعر الموظف بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في الوزارة.	2.63	52.60	1.14	-5.528	0.000	6

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
6.	تتوقع الوزارة من موظفيها النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.	3.41	68.20	1.05	6.538	0.000	1
7.	تدعم الوزارة قدرة الموظف على توفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتنميتها.	2.86	57.20	1.11	-2.184	0.030	3
8.	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد الذي يبذله في العمل.	2.18	43.60	1.27	-10.94	0.000	8
	جميع الفقرات	2.75	55.09	17.53	50.169	0.000	

يوضح جدول رقم (29) إلى أنَ متوسط الدرجة الكلية للبُعد الرابع " **تحفيز العاملين** " بلغ (2.75) وبانحراف معياري (17.53) وبوزن نسبي (55.09%) وهذا يدل على أن مستوى التحفيز عند الموظفين متوسطة، وقد جاءت الفقرة (6) " **تتوقع الوزارة من موظفيها النتائج والأعمال الجيدة باستمرار**" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البُعد، حيث بلغ الوزن النسبي (68.20%)، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (8) وهي " **يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد الذي يبذله في العمل.**" بوزن نسبي (43.60%).

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود نظام حوافز فعال ومنظم لدى الإدارة العليا بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وذلك لقلة الإمكانيات المادية والظروف الصعبة التي تمر بها وزارة الصحة من جراء الانقسام السياسي الفلسطيني، بالإضافة إلى عدم الحصول على كامل الراتب الشهري من فترة طويلة، مما أدى إلى ضعف دافعية الموظفين إلى العمل. كما أن الوزارة تتوقع من موظفيها الالتزام بالعمل والدوام وتقديم ما هو جيد، وهذا ما تجلى من دوام الموظفين وأداء مهامهم بالشكل الطبيعي، وتسهيل تقديم الخدمات كما هو مطلوب رغم قلة الإمكانيات المادية والظروف الصعبة التي يمر بها الموظفون.

ويضاف إلى ذلك تدني الرواتب التي لا تتناسب مع مهام الموظفين وجهودهم؛ وذلك بسبب قلة الإمكانيات المادية والظروف الصعبة الناتجة عن الانقسام السياسي الفلسطيني، والحصول على (40%) من قيمة الراتب الأساسي، مما جعل لدى الموظفين إحساس بأنه ليس هناك توافقًا بين الجهد الذي يبذلونه وبين الرواتب التي يتقاضونها.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (أبو شمالة، 2016) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد تحفيز العاملين في جامعة الأقصى بغزة، ومع دراسة (اليازجي،2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد تحفيز العاملين في مؤسسات التعليم العالي بغزة، ومع دراسة (بدير وآخرون، 2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد تحفيز العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، ومع دراسة (شقورة، 2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد تحفيز العاملين في المدارس الثانوية بقطاع غزة، ومع دراسة (Ndegwa، 2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد تحفيز العاملين في البنوك التجارية في كينيا. ومع واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الملفوح، 2016) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبُعد تحفيز العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، ومع دراسة (صيام، 2015) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبُعد تحفيز العاملين في المؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة، ومع دراسة (عفانة،2013) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبُعد تحفيز العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، ومع دراسة (العطار،2012) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبُعد تحفيز العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، ومع دراسة (Otoum & Magableh، 2014) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبُعد تحفيز العاملين في كلية العلوم والآداب بجامعة نجران.

وكما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (سالم ،2016) التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لبُعد تحفيز العاملين في المدارس الثانوية الحكومية بغزة، ومع دراسة (طموس، 2015) التي تشير إلى وجود درجة منخفضة لبُعد تحفيز العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة.

واختلفت أيضًا نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (قوز ،2016) التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة جدًا لبُعد تحفيز العاملين في المصارف التجارية السودانية.

1.5 تحليل فقرات البعد الخامس: التدريب والتعلم

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (30) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البُعد الخامس: التدريب والتعلم.

جدول (30) تحليل لفقرات البُعد الخامس: التدريب والتعلم

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تسعى الوزارة للعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر.	3.34	66.80	1.05	5.500	0.000	3
2.	تتبني الوزارة خطة تدريبية واضحة للموظفين.	3.20	64.00	1.05	3.287	0.001	6
3.	تقوم الوزارة بتقييم البرامج التدريبية لقياس فعاليتها.	3.15	63.00	1.03	2.468	0.014	7
4.	يتوفر في الوزارة بيئة وإمكانيات ملائمة للتدريب.	3.38	67.60	1.06	6.070	0.000	1
5.	تخصص الوزارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب.	2.88	57.60	1.12	-1.855	0.065	8
6.	يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	3.34	66.80	1.06	5.432	0.000	4
7.	تشجع الوزارة الموظفين على تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.	3.31	66.20	1.04	4.977	0.000	5
8.	تسمح الوزارة للموظفين في اكتمال درجاتهم العلمية من خلال دعمهم المادي والمعنوي.	2.83	56.60	1.17	-2.475	0.014	9
9.	تستعين الوزارة بذوي الخبرة من داخلها وخارجها لتدريب الموظفين.	3.35	67.00	1.09	5.474	0.000	2

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمةT	القيمة الاحتمالية	الترتيب
10.	تعطي الوزارة فرص التدريب للموظفين بالتساوي.	2.81	56.20	1.16	-2.752	0.006	10
	جميع الفقرات	3.16	63.14	15.97	63.561	0.000	

يوضح جدول رقم (30) إلى أن متوسط الدرجة الكلية للبُعد الخامس "**التدريب والتعلم**" بلغ (3.16) وبانحراف معياري (15.97) وبوزن نسبي (63.14%) وهذا يدل على أن مستوى التدريب والتعلم عند الموظفين متوسطة، وقد جاءت الفقرة (4) " **يتوفر في الوزارة بيئة وإمكانيات ملائمة للتدريب**" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البُعد، حيث بلغ الوزن النسبي (67.6%)، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (10) وهي " **تعطي الوزارة فرص التدريب للموظفين بالتساوي**" بوزن نسبي (56.20%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَ الإدارة العليا بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تواجه صعوبة في تطبيق إستراتيجية واضحة لتدريب الموظفين في جميع المجالات المتعلقة بالمهام الوظيفية لدى موظفيها. ورغم الصعوبات تسعى الوزارة جاهدة الى توفير المواد التدريبية والأماكن التدريبية من خلال التعاقد مع كبرى المؤسسات المحلية والأجنبية المقيمة بقطاع غزة من أجل تقديم أفضل طرق التدريب وأحدثها لموظفيها وبما يتناسب مع طبيعة كل موظف من موظفيها، بالإضافة إلى تقديم التسهيلات والمرونة مثل السماح لهم بالمغادرة لحضور الدورات التدريبية أو الندوات أو ورش العمل، بالإضافة إلى ضعف الموارد المالية التي أدت إلى دعم توفير المنحة الدراسية لموظفيها المتميزين لتطويرهم وزيادة مهاراتهم المهنية، ولكن تحاول الوزارة تقديم التسهيلات اللازمة لموظفيها في إكمال دراستهم الجامعية من خلال الحصول على الدراسات العليا كالماجستير والدكتوراة عبر السماح لهم بحضور المحاضرات الدراسية وإعداد البحوث اللازمة لتخصصاتهم .

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (سليمان وآخرون،2017) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التدريب والتعلم في مصارف القطاع الخاص لمدينة أربيل، ومع دراسة (أبو شمالة، 2016) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التدريب والتعلم في جامعة الأقصى بغزة، ومع دراسة (الملفوح، 2016) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة

لبُعد التدريب والتعلم في الجامعة الإسلامية بغزة، ومع دراسة (أبو عمرة،2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التدريب والتعلم في جهاز الشرطة الفلسطينية، ومع دراسة (اليازجي،2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التدريب والتعلم في مؤسسات التعليم العالي بغزة، ومع دراسة (صيام، 2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التدريب والتعلم في المؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة، ومع دراسة (طموس، 2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التدريب والتعلم في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة، ومع دراسة (المبيضين والطراونة ،2011) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التدريب والتعلم في البنوك التجارية الأردنية.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Mattar & Atteia، 2015) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبُعد التدريب والتعلم في المدارس الحكومية في مملكة البحرين، ومع دراسة (العطار ،2012) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبُعد التدريب والتعلم في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة.

وكما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (سالم ،2016) التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لبعد التدريب والتعلم في المدارس الثانوية الحكومية بغزة، ومع دراسة (Al-Ha'ar، 2016) التي تشير إلى وجود درجة ضعيفة لبعد التدريب والتعلم في الشركات الصناعية الأردنية.

واختلفت أيضًا نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (قوز ،2016) التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة جدًا لبعد التدريب والتعلم في المصارف التجارية السودانية

1.6 تحليل فقرات البعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرارات

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول (31) تحليل لفقرات البُعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرارات

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يتمتع الموظف داخل الوزارة بالحرية الكافية لاتخاذ القرارات المرتبطة بمسؤوليات عمله.	3.03	60.60	1.10	0.432	0.666	6
2.	تشارك الوزارة الموظفين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لها.	2.96	59.20	1.11	−0.535	0.593	8
3.	تتيح الوزارة حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الجديدة.	3.10	62.00	1.07	1.550	0.122	3
4.	تعتمد الوزارة على النظام المركزي في اتخاذ القرارات.	3.38	67.60	1.08	5.946	0.000	1
5.	يتم اتخاذ القرارات في الوزارة استنادًا إلى معلومات دقيقة.	3.09	61.80	1.05	1.416	0.158	4
6.	تمنح الوزارة الموظفين فرصة المشاركة في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم.	3.05	61.00	1.06	0.785	0.433	5
7.	تعطي الوزارة الموظفين الشعور بجدوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات.	2.98	59.60	1.07	−0.387	0.699	7
8.	تدعم الوزارة قرارات الموظفين بما يتناسب مع عملهم	2.95	59.00	1.07	−0.720	0.472	9

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
9.	يشارك الموظفون في تحديد السياسات العامة للوزارة ورسمها.	2.80	56.00	1.15	-2.952	0.003	10
10.	توفر الوزارة نظماً للمساعدة في اتخاذ القرارات مثل نظم المعلومات.	3.20	64.00	1.08	3.186	0.002	2
	جميع الفقرات	**3.04**	**60.89**	**16.88**	**57.901**	**0.000**	

يوضح الجدول رقم (31) إلى أن متوسط الدرجة الكلية للبُعد السادس " **المشاركة في اتخاذ القرارات** " بلغ (3.04) وبانحراف معياري (16.88) وبوزن نسبي (60.89%) وهذا يدل على أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات عند الموظفين متوسطة، وقد جاءت الفقرة (4) " **تعتمد الوزارة على النظام المركزي في اتخاذ القرارات**" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البُعد، حيث بلغ الوزن النسبي (76.6%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (9) وهي " **يشارك الموظفون في تحديد السياسات العامة للوزارة ورسمها**" بوزن نسبي (56.0%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَ الإدارة العليا بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، تتيح مجالًا لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ولكن ليس بالدرجة المطلوبة، حيث تعتمد الوزارة على المركزية في اتخاذ القرارات، لقناعة الإدارة العليا بمزايا المركزية، بأنها توفر الوقت والجهد، وأنهم يملكون الخبرة الكافية، وأنها تمتاز بعدم الإزدواجية في القررات، وهذا بدوره يحجم الموظفين من المشاركة، ويؤثر على عملية اتخاذ القرارت في الوزارة، وأيضًا حال دون مشاركتهم في تحديد ورسم السياسة العامة للوزارة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (سليمان وآخرون،2017) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في مصارف القطاع الخاص لمدينة أربيل، ومع دراسة (Al-Ha'ar، 2016) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد المشاركة

في اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية الأردنية، ومع دراسة (أبو عمرة،2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في جهاز الشرطة الفلسطينية، ومع دراسة (صيام، 2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة، ومع دراسة (طموس، 2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة،، ومع دراسة (المبيضين والطراونة ،2011) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، ومع دراسة (Chua et al، 2014) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في الصناعة التحويلية الماليزية.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Mattar & Atteia، 2015) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة جدًا لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الحكومية في مملكة البحرين. وكما اختلفت مع دراسة (الشريف، 2015) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

واختلفت أيضًا نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (سالم ،2016) التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية الحكومية بغزة.

واختلفت أيضًا مع دراسة (قوز ،2016) التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة جدًا لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المصارف التجارية السودانية.

ثانياً تحليل المحور الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

2.1 تحليل فقرات البُعد الأول: التركيز على الجمهور

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول: التركيز على الجمهور.

جدول (32) تحليل لفقرات البعد الأول: التركيز على الجمهور

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تحدد الوزارة حاجات الجمهور ورغباتهم.	3.27	65.40	1.11	4.069	0.000	3
2.	تأخذ الوزارة بآراء الجمهور عند تطوير خدماتها.	2.93	58.60	1.06	-1.119	0.264	6
3.	تحرص الوزارة على تقديم الخدمات بالشكل الملائم السريع للجمهور.	3.30	66.00	1.05	4.791	0.000	2
4.	توجد وسائل اتصال فعالة بين الوزارة والجمهور.	3.12	62.40	1.07	1.832	0.068	5
5.	تقوم الوزارة بالحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالجمهور.	3.54	70.80	1.02	8.894	0.000	1
6.	تحرص الوزارة على الحصول على تغذية راجعة من الجمهور.	3.13	62.60	0.99	2.158	0.032	4
	جميع الفقرات	**3.21**	**64.11**	**16.51**	**62.484**	**0.000**	

يوضح جدول رقم (32) إلى أن متوسط الدرجة الكلية للبعد الأول " **التركيز على الجمهور**" بلغ (3.21) وبانحراف معياري (16.51) وبوزن نسبي (64.11%) وهذا يدل على أن مستوى التركيز على الجمهور عند الموظفين متوسطة، وقد جاءت الفقرة (5) " **تقوم الوزارة بالحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالجمهور**" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البُعد، حيث بلغ الوزن النسبي (70.8%)، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (2) وهي " **تأخذ الوزارة بآراء الجمهور عند تطوير خدماتها** " بوزن نسبي (58.60%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لا يختلطون بالجمهور بشكل مباشر، وذلك لطبيعة المهام الموكله إليهم والأعباء الإدارية الملقاة على كاهلهم، ولا يؤثر على جودة عملهم، وبسبب عدم وجود الوقت الكافي لإنجاز هذه الأعمال، لكن تسعى الإدارة بجميع طواقمها على إرضاء الجمهور وخاصة (المرضى) بما يناسب توقعاتهم، من خلال تقديم أفضل الخدمات، كما تحرص

الوزارة على رضا الجمهور من خلال الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالجمهور.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (بودية،2017) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التركيز على الجمهور في مستشفى ترابي بوجمعة – بشار، ومع دراسة (لبراو، 2014) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التركيز على الجمهور في مؤسسة بريد الجزائر "القباضة الرئيسية" بالوادي.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (أبو طعيمة،2016) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لبُعد التركيز على الجمهور في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة.

وكما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الجواد،2016) التي تشير إلى وجود درجة ضعيفة لبُعد التركيز على الجمهور في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ومع دراسة (الكحلوت،2013) التي تشير إلى وجود درجة ضعيفة لبُعد التركيز على الجمهور في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة.

2.2: تحليل فقرات البُعد الثاني: دعم الإدارة العليا

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (33) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات للبُعد الثاني: دعم الإدارة العليا.

جدول (33) تحليل لفقرات البُعد الثاني: دعم الإدارة العليا

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
.1	تعمل الوزارة على التحقق من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	3.41	68.20	0.99	7.018	0.000	1
.2	تعمل الوزارة على تقييم التقدم الحاصل في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.	3.31	66.20	0.99	5.261	0.000	2
.3	تقدم الوزارة المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.	2.72	54.40	1.17	-4.105	0.000	6

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
4.	تقدم الوزارة الدعم والإسناد للموظفين.	2.85	57.00	1.15	-2.280	0.023	5
5.	تخصص الوزارة موازنات كافية لتحقيق الجودة.	2.86	57.20	1.12	-2.059	0.040	4
6.	تلتزم الوزارة بتطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة ونشرها في كافة الأقسام والدوائر المختلفة.	3.12	62.40	1.05	1.861	0.064	3
	جميع الفقرات	**3.04**	**60.83**	**17.84**	**54.71**	**0.000**	

يوضح جدول رقم (33) إلى أنَ متوسط الدرجة الكلية للبُعد الثاني: "**دعم الإدارة العليا** " بلغ (3.04) وبانحراف معياري (17.84) وبوزن نسبي (60.83%) وهذا يدل على أن مستوى دعم الإدارة العليا للموظفين متوسطة، وقد جاءت الفقرة (1) "**تعمل الوزارة على التحقق من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة**" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البُعد، حيث بلغ الوزن النسبي (68.2%)، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (3) وهي " **تقدم الوزارة المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل**" بوزن نسبي (54.40%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَ الإدارة العليا بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية رغم أنها تمتلك هيكلًا تنظيميًا واضحًا تتبناه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنَ موظفيها يعانون من زيادة الأعباء الوظيفية، وذلك لقلة الإمكانيات في الموارد البشرية، وعدم قدرتها على ملئ بعض الشواغر الوظيفية، بسبب الانقسام السياسي الفلسطيني.

يضاف إلى ذلك عدم إعطاء الاهتمام اللازم من قبل الإدارة العليا لنظام الحوافز والمكافآت لعدم وجود نظام واضح للحوافز والمكافآت يتم الاعتماد عليه، وذلك لعجز الموازنات السنوية في تغطية تكاليف الحوافز والمكافآت، ويرجع ذلك للوضع السياسي القائم والانقسام السياسي الفلسطيني، حيث إنَ الموظف ما زال يتقاضى (40%) من قيمة الراتب الأساسي.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (فرهودة، 2016) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لبُعد دعم الإدارة العليا في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، ومع دراسة

(بوخلوة،2015) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لبُعد دعم الإدارة العليا مؤسسة سوناطراك بقسم التكرير، ومع دراسة (المعمر،2014) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لبُعد دعم الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومع دراسة (باسو ومحبوب،2013) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لبُعد دعم الإدارة العليا في مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات بتقرت .

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (كحيل،2016) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبُعد دعم الإدارة العليا في جامعة فلسطين بغزة، ومع دراسة (أبو طعيمة،2016) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لبُعد دعم الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة،

وكما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الجواد،2016) التي تشير إلى وجود درجة ضعيفة لبُعد دعم الإدارة العليا في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ومع دراسة (الكحلوت،2013) التي تشير إلى وجود درجة ضعيفة لبُعد دعم الإدارة العليا في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة.

2.3: تحليل فقرات البُعد الثالث: التحسين الشامل والمستمر

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات للبعد الثالث: التحسين الشامل والمستمر.

جدول (34) تحليل لفقرات للبُعد الثالث: التحسين الشامل والمستمر

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
.1	تنظر الوزارة إلى التحسين الشامل والمستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات إدارة الجودة الشاملة.	3.51	70.20	0.98	8.728	0.000	2
.2	يتم التواصل بين مختلف الوحدات الإدارية داخل الوزارة بهدف تحسين جودة العمل أو جودة الخدمة المقدمة.	3.50	70.00	0.94	9.042	0.000	3

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
.3	إن التحسين المستمر والشامل داخل الوزارة مسؤولية جميع الإدارات المختلفة من أجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	3.65	73.00	0.95	11.522	0.000	1
.4	تقوم الوزارة بتقييم أداء الموظفين وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.	3.27	65.40	1.03	4.437	0.000	5
.5	تقدم الوزارة البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة لدى الموظفين.	3.28	65.60	1.02	4.647	0.000	4
.6	توفر الوزارة قنوات اتصال فعالة بين الإدارات والموظفين والجمهور للحصول على المعلومات من أجل التطوير والتحسين المستمر.	3.11	62.20	1.13	1.673	0.095	6
	جميع الفقرات	3.38	67.63	15.51	70.333	0.000	

يوضح الجدول رقم (34) إلى أن متوسط الدرجة الكلية للبُعد الثالث: "**التحسين الشامل والمستمر**" بلغ (3.38) وبانحراف معياري (15.51) وبوزن نسبي (67.63%) وهذا يدل على أن مستوى التحسين الشامل والمستمر عند الموظفين متوسطة، وقد جاءت الفقرة (3) " **إن التحسين المستمر والشامل داخل الوزارة مسؤولية جميع الإدارات المختلفة من أجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة** " في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البُعد، حيث بلغ الوزن النسبي (73.0%) بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (6) وهي " **توفر الوزارة قنوات اتصال فعالة بين الإدارات والموظفين والجمهور للحصول على المعلومات من أجل التطوير والتحسين المستمر**" بوزن نسبي (62.3%).

ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف ثقافة التحسين الشامل والمستمر في إدارة الجودة الشاملة ونشرها في جميع الأقسام والدوائر المختلفة بوزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية، وأيضًا إلى قلة إمكانيات الوزارة المادية المطلوبة للعمل، وخاصة أنَ التحسين الشامل والمستمر يحتاج لموازنات وتغيرات إدارية وهيكلية، وهذا من الصعوبة بمكان في ظل عدم الاستقرار الوظيفي الذي يعيشه موظفو حكومة غزة، بالإضافة إلى محاولة الوزارة دعم التحسين الشامل والمستمر عبر مسؤولية جميع الإدارات المختلفة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم وإظهار الالتزام قولًا وفعلًا بالخطط والبرامج على جميع المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسئوليات وتفعيل عمليات التنسيق والاتصال.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (بودية،2017) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التحسين الشامل والمستمر في مستشفى ترابي بوجمعة ببشار، ومع دراسة (بوخلوة،2015) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التحسين الشامل والمستمر مؤسسة سوناطراك بقسم التكرير، ومع دراسة (المعمر،2014) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التحسين الشامل والمستمر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومع دراسة (لبراو، 2014) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التحسين الشامل والمستمر في مؤسسة بريد الجزائر "القباضة الرئيسية" بالوادي، ومع دراسة (باسو ومحبوب،2013) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لبُعد التحسين الشامل والمستمر في مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات بتقرت .

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (كحيل،2016) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبُعد التحسين الشامل والمستمر في جامعة فلسطين بغزة، ومع دراسة (أبو طعيمة،2016) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لبُعد التحسين الشامل والمستمر في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة.

وكما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (عبد الجواد،2016) التي تشير إلى وجود درجة ضعيفة لبثعد التحسين الشامل والمستمر في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ومع دراسة (الكحلوت،2013) التي تشير إلى وجود درجة ضعيفة لبُعد التحسين الشامل والمستمر في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة.

2.4: تحليل فقرات البُعد الرابع: السياسات والاستراتيجيات

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (35) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات للبُعد الرابع: السياسات والاستراتيجيات.

جدول (35) تحليل لفقرات للبُعد الرابع: السياسات والاستراتيجيات

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تقوم الوزارة بتطوير الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع المتغيرات واحتياجات العمل.	3.45	69.00	1.01	7.554	0.000	1
2.	للموظفين دور في صياغة السياسات والاستراتيجيات لدى الوزارة.	3.08	61.60	1.10	1.187	0.236	6
3.	تستعين الوزارة بذوي الخبرات من خارج الوزارة لصياغة السياسات والاستراتيجيات.	3.28	65.60	1.07	4.426	0.000	5
4.	تقوم الوزارة بتقييم خططها الاستراتيجية دوريًا من أجل التحقق من سير عملها.	3.36	67.20	0.95	6.454	0.000	3
5.	تقوم الوزارة بوضع الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع مواردها المالية.	3.40	68.00	1.02	6.655	0.000	2
6.	تجدد الوزارة خططها الاستراتيجية كل 5 سنوات على الأقل.	3.35	67.00	1.04	5.680	0.000	4
	جميع الفقرات	3.32	66.41	16.73	63.975	0.000	

يوضح جدول رقم (35) إلى أنَ متوسط الدرجة الكلية للبُعد الرابع: **السياسات والاستراتيجيات** " بلغ (3.32) وبانحراف معياري (16.73) وبوزن نسبي (66.41%) وهذا يدل على أن مستوى السياسات والاستراتيجيات عند الموظفين متوسطة، وقد جاءت الفقرة

(1) " **تقوم الوزارة بتطوير الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع المتغيرات واحتياجات العمل** " في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البُعد، حيث بلغ الوزن النسبي (69.0%)، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (2) وهي " **للموظفين دور في صياغة السياسات والاستراتيجيات لدى الوزارة** " بوزن نسبي (61.6%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه وبالرغم من أن وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تمتلك خطة استراتيجية واضحة تتضمن معايير الجودة، ووجود وحدة الجودة، إلا أن محور السياسات والاستراتيجيات ضعيف نوعًا ما، وذلك نظرًا لضعف الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لرسم السياسات والتخطيط الاستراتيجي، وحيث أنها تتطلب متخصصين وهذا ما يجد صعوبة في توفيرهم نظرًا لتكاليفهم العالية، بالإضافة طبيعة الظروف التي تمر بها الحكومة والوزارة بعد الانقسام أدت لصعوبة التنبؤ بالمستقبل الذي يعد متقلب سياسيًا على الصعيد الوطني.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (بودية،2017) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لبُعد السياسات والاستراتيجيات في مستشفى ترابي بوجمعة ببشار، ومع دراسة (بوخلوة،2015) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لبُعد السياسات والاستراتيجيات مؤسسة سوناطراك بقسم التكرير.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (كحيل،2016) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبُعد السياسات والاستراتيجيات في جامعة فلسطين بغزة.

وكما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الجواد،2016) التي تشير إلى وجود درجة ضعيفة لبُعد السياسات والاستراتيجيات في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

جدول (36) تحليل أبعاد محاور الدراسة

م	المحاور	الوزن النسبي	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري
.1	**أولًا: أبعاد التمكين الإداري**	**64.15**	**65.28**	**12.87**
1.1	**البُعد الأول** – الاتصال ومشاركة المعلومات	68.42	68.89	14.42
1.2	**البُعد الثاني** – بناء فرق العمل	69.78	72.50	14.34
1.3	**البُعد الثالث** – التأثير	68.13	70.00	13.43

م	المحاور	الوزن النسبي	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري
1.4	**البُعد رابع** – تحفيز العاملين	55.09	52.50	17.53
1.5	**البُعد الخامس**– التدريب والتعلم	63.14	64.00	15.97
1.6	**البُعد السادس** – المشاركة في اتخاذ القرارات	60.89	60.00	16.88
.2	**ثانيًا: أبعاد إدارة الجودة الشاملة**	**64.74**	**65.83**	**14.78**
2.1	**البُعد الأول** – التركيز على الجمهور	64.11	66.67	16.51
2.2	**البُعد الثاني** – دعم الإدارة العليا	60.83	60.00	17.84
2.3	**البُعد الثالث** – التحسين الشامل والمستمر	67.63	70.00	15.51
2.4	**البُعد رابع** – السياسات والاستراتيجيات	66.41	70.00	16.73

وبشكل عام وكما هو موضح في جدول رقم (36) فإن الوزن النسبي لأبعاد التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية، قد بلغ (64.15%)، حيث جاء البُعد الثاني "بناء فرق العمل" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.78%) يليه في المرتبة الثانية البُعد الأول "الاتصال ومشاركة المعلومات" بوزن نسبي (68.42%)، بينما جاء البُعد الرابع "تحفيز العاملين" بوزن نسبي (55.09%) في الترتيب الأخير.

جاء الوزن النسبي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (64.74%)، حيث جاء في المرتبة الأولى البُعد الثالث "التحسين الشامل والمستمر" بوزن نسبي (67.63%) يليه في المرتبة الثانية البُعد الرابع "السياسات والاستراتيجيات" بوزن نسبي (66.41%)، بينما جاء البُعد الثاني "دعم الإدارة العليا" بوزن نسبي (60.83%) في الترتيب الأخير.

وعليه يمكن القول إن هناك اتجاه متوسط لدى وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية يتجه نحو التمكين الإدارى، مما أدى الى موافقة أفراد عينة الدراسة بمستوى متوسط على توفر هذه الأبعاد في أعمالهم، كما أن التمكين الإداري لا يزال بحاجة إلى التطوير حتى تتمكن الوزارة من القيام بعملية التمكين الإداري بشكل أكبر وأوسع، بالإضافة إلى ضعف إدراك الموظفين للتمكين الاداري.

أما بخصوص إدارة الجودة الشاملة يمكن القول إنَ هناك درجة متوسطة من الوعي تتمتع بها الفئات الإشرافية لدى وزرة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية مما سيجلبه تطبيق مبادئ إدارة الجودة في الوزارة من مزايا ومكاسب للوزارة وأفرعها، وهذا يشير إلى أن إدارة

الجودة الشاملة بحاجة إلى المزيد من العمل حتى يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جميع الأقسام والإدارات داخل وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الوعي اللازم لإدارة الجودة داخل الوزارة من خلال الأشخاص المكلفين بالإشراف على تطبيق الجودة، بالإضافة إلى التقلبات السياسية والانقسام السياسي الفلسطيني وما ترتب عليه من أزمات.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (بوسالم، 2017) التي أشارت الي وجود درجة متوسطة لمحور التمكين الإداري في شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، ومع دراسة (سليمان وآخرون،2017) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور التمكين الإداري في مصارف القطاع الخاص لمدينة أربيل، ومع دراسة (أبو شمالة، 2016) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لمحور التمكين الإداري في جامعة الأقصى بغزة، ومع دراسة (الملفوح، 2016) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لمحور التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية بغزة، ومع دراسة (اليازجي،2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لمحور التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي بغزة، ومع دراسة (صيام، 2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لمحور التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة،، ومع دراسة (طموس، 2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لمحور التمكين الإداري في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة، ومع دراسة (Ozaralli، 2015) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لمحور التمكين الإداري في قطاع التكنولوجيا والخدمات التركي، ومع دراسة (Otoum & Magableh، 2014) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لمحور التمكين الإداري في كلية العلوم والآداب بجامعة نجران، ومع دراسة (Chua et al، 2014) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لمحور التمكين الإداري في الصناعة التحويلية الماليزية، ومع دراسة (Lan and Chong، 2014) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لمحور التمكين الإداري في الشركات العاملة في الصين، ومع دراسة (المبيضين والطراونة ،2011) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لمحور التمكين الإداري في البنوك التجارية الأردنية، ومع دراسة (التلباني، 2010) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لمحور التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (بدير وآخرون، 2015) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لمحور التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، ومع دراسة

(شقورة، 2015) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لمحور التمكين الإداري في المدارس الثانوية بقطاع غزة، ومع دراسة (Ndegwa، 2015) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لبعد لمحور التمكين الإداري في البنوك التجارية في كينيا، ومع دراسة (Mattar & Atteia، 2015) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لمحور التمكين الإداري في المدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين، ومع دراسة (أبو عمره،2015) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لمحور التمكين الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، ومع دراسة (البحيصي، 2014) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لمحور التمكين الإداري في الكليات التقنية في قطاع غزة، ومع دراسة (عفانة،2013) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لمحور التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، ومع دراسة (العطار،2012) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لمحور التمكين الإداري في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة .

وكما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (سالم ،2016) التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لمحور التمكين الإداري في المدارس الثانوية الحكومية بغزة، ومع دراسة (Al-Ha'ar، 2016) التي تشير إلى وجود درجة منخفظة لمحور التمكين الإداري في الشركات الصناعية الأردنية، ومع دراسة (Dehghani et al،2016) التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لمحور التمكين الإداري في المقرات الرئيسية للتعليم في إيران، دراسة (الشريف ،2015) التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لمحور التمكين الإداري في المدارس الثانوية بمكة المكرمة.

واختلفت أيضًا مع دراسة (قوز ،2016) التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة جدًا لمحور التمكين الإداري في المصارف التجارية السودانية.

أما لمحور إدارة الجودة الشاملة فقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (بودية،2017) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة الجودة الشاملة في مستشفى ترابي بوجمعة – بشار، ومع دراسة (فرهودة، 2016) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، ومع دراسة (بوخلوة،2015) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك بقسم التكرير، ومع دراسة (سالم وآخرون،2015) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة الجودة الشاملة في مراكز صيانة السيارات بمدينة الرياض، ومع

دراسة (المعمر،2014) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومع دراسة (أبو معيلق،2014) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني، ومع دراسة (صالحية،2014) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة الجودة الشاملة في الكليات الجامعية بقطاع غزة، ومع دراسة (لبراو، 2014) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة بريد الجزائر "القباضة الرئيسية" بالوادي، ومع دراسة (Karahan & Mete، 2014) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة الجودة الشاملة في جامعة ديكل التركية، ومع دراسة (Sadikoglu & Olcay، 2014) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة الجودة الشاملة في شركة جمعية الجودة التركية، ومع دراسة (Tahtamoni et al، 2013) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية، ومع دراسة (باسو ومحبوب،2013) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات بتقرت، ومع دراسة (المصدر، 2012) التي تشير إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (كحيل،2016) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لمحور إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين بغزة، ومع دراسة (أبو طعيمة،2016) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لمحور إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة،، ومع دراسة (Wanderi، 2015) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لمحور إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء في رواندا، ومع دراسة (Sudha ،2013) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لمحور إدارة الجودة الشاملة في أقسام الهندسة والإدارة وتكنولوجيا المعلومات، والعلوم الصيدلانية في مؤسسات لتعليم العالي في القطاع الحكومي والقطاع الخاص في الهند، ومع دراسة (إدريس وآخرون، 2012) التي تشير إلى وجود درجة مرتفعة لمحور إدارة الجودة الشاملة في جامعة الطائف بالخرمة.

وكما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (عبد الجواد،2016) التي تشير إلى وجود درجة ضعيفة لمحور إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ومع دراسة (الكحلوت،2013) التي تشير إلى وجود درجة ضعيفة لمحور إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، ومع دراسة (Salajegheh et al

2013)، التي تشير إلى وجود درجة ضعيفة لمحور إدارة الجودة الشاملة في مصانع الصلب بكاران.

5.3 اختبار فرضيات الدراسة:

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى في الدراسة بالاعتماد على قيمة sig (p-value) فاذا كانت القيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فإنَه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، أما إذا كانت القيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فإنَه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، تحفيز العاملين، التدريب والتعلم، المشاركة في اتخاذ القرارات) وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

جدول (37) العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة

المجالات	قيمة ر	الدلالة	الدلالة
البُعد الأول – الاتصال ومشاركة المعلومات	0.677	0.001	دالة
البُعد الثاني – بناء فرق العمل	0.626	0.001	دالة
البُعد الثالث – التأثير	0.623	0.001	دالة
البُعد رابع – تحفيز العاملين	0.615	0.001	دالة
المجالات	**قيمة ر**	**الدلالة**	**الدلالة**
البُعد الخامس– التدريب والتعلم	0.800	0.001	دالة
البُعد السادس – المشاركة في اتخاذ القرارات	0.804	0.001	دالة
التمكين الإداري	**0.845**	**0.001**	**دالة**

- **الاتصال ومشاركة المعلومات:**

يوضح الجدول رقم (37) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومشاركة المعلومات وإدارة الجودة الشاملة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.677) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص وزارة الصحة على توفير سبل الاتصال ومشاركة المعلومات والتي بدورها تدعم وتساعد الموظفين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتفق مع زقزوق (2008، ص33)، حيث اعتبرا عدم توفر نظام مشاركة واتصال وتغذية راجعة من أهم العقبات التي تواجه عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

- **بناء فرق العمل:**

يوضح الجدول رقم (37) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وإدارة الجودة الشاملة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.626) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين، من المتطلبات الأساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، وهذا يتفق مع عايش (2008، ص 38) حيث تكون فرق العمل هي المسؤول المباشر عن التطوير، وعليه يجب أنْ يعطوا الصلاحية لتقييم العمليات وتقديم التوصيات لتحسينها، كما اعتبر زقزوق (2008، ص 33) أن عدم وجود الانسجام والتناغم بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها، من أهم عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وذكر جودة (2004، ص 86) أن تظهر أهمية عمل الفريق في مرحلة التنفيذ، حيث يتم في هذه المرحلة اختيار وتدريب فرق العمل على إدارة الجودة الشاملة.

- **التأثير:**

يوضح الجدول رقم (37) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير وإدارة الجودة الشاملة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.623) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

ويعزو الباحث ذلك إلى الدور المهم الذي يلعبه التأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتفق مع القانوع (2016، ص 53) حيث اعتبرا أنَ إدراك الفرد بأنَ له تأثير على القرارات التي يتم إتخاذها والسياسات التي يتم وضعها، يمكن أن تعزز فاعلية الفرد بحيث يملك الدافعية نحو الإنجاز.

- **تحفيز العاملين:**

يوضح الجدول رقم (37) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وإدارة الجودة الشاملة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.615) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

ويعزو الباحث ذلك إلى رغبة المبحوثين بوجود نظام حوافز فعّال، لأنَ هذا النظام سيؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لتحقيق أفضل النتائج والمخرجات في عملهم. ويتفق هذا مع ما أشار اليه عايش (2008، ص38)، بأن التحفيز والتشجيع له دور كبير في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، حيث تعتمد استمرارية البرامج على حماس المشاركين، لذلك ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

- **التدريب والتعلم:**

يوضح الجدول رقم (37) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعلم وإدارة الجودة الشاملة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.800) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

ويعزو الباحث ذلك إلى تبني الوزارة فكرة التعلم والتدريب ومحاولة توفير الإمكانيات المناسبة لتلبية الاحتياجات التدريبية والتعليمة من دورات تدريبية، وورش عمل وندوات، وتوفير سبل تقديمها من مدربين متخصصين، وقاعات تدريبية، أو من خلال التنسيق مع المؤسسات المحلية والأجنبية لتنفيذ الدورات المناسبة والمتخصصة كلًا حسب مهامه الموظفين، ومن خلال تسهيل أذونات الخروج لحضور التدريبات وورش العمل والندوات أو من خلال تسهيل أذونات الخروج لاستكمال الدراسات العليا لبعض الموظفين، بما فيها التدريبات والندوات الخاصة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يسهل تطبيقها داخل الوزارة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار اليه عايش (2008، ص38)، في أنَ تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح يتطلب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم، لأنَ التطبيق لهذا المفهوم بدون فهم لمبادئه يؤدي إلى الفشل الذريع.

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:**

يوضح الجدول رقم (37) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة الجودة الشاملة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.804) والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَ مشاركة الموظفين في صنع القرار تؤدي إلى الاحساس بأنهم شركاء وليس مجرد موظفين عاديين أو عمال تنفيذيين، مما يساهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تبني القرارات وتنفيذها. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الطراونة (2008، ص59)، بأنه يحب إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار لضمان الوصول إلى حلول مقبولة لديهم.

وبشكل عام وكما هو موضح في جدول رقم (37) فإنَه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.845) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الوطيفي، 2014) التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في جامعة بابل بالعراق، ودراسة (الداود، 2013) التي أشارت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني، ودراسة (الماضي، 2009) التي أشارت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفي الجامعة الأردنية، ودراسة (الزيدانيين، 2006) التي أشارت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، ودراسة (Njie et al., 2008) التي أشارت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في الإدارة العيا بالسويد.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، تحفيز العاملين، التدريب والتعلم، المشاركة في اتخاذ القرارات) على إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

للوقوف على مستوى تأثير التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، تحفيز العاملين، التدريب والتعلم، المشاركة في اتخاذ القرارات) وإدارة الجودة الشاملة، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار التدريجي (Stepwise) أن مستوى إدارة الجودة وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية فقط بكل من المتغيرات الأربعة (التدريب والتعليم، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال ومشاركة المعلومات والتأثير).

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة (الداود، 2013) التي أوضحت أثر (التدريب والتعليم، الاتصال ومشاركة المعلومات) في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، وكما اتفقت مع نتيجة (الماضي وآخرون، 2009) التي أوضحت أثر (التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات) في مستشفى الجامعة الأردنية.

- تم استبعاد كلًا من المتغيرات التالية (بناء فرق العمل، تحفيز العاملين) وذلك لضعف تأثيرها على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة (الداود، 2013) التي أوضحت أثر (بناء فرق العمل) في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، وكما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة (الماضي وآخرون، 2009) التي أوضحت أثر (تحفيز العاملين) في مستشفى الجامعة الأردنية.

- أظهرت نتائج التحليل معامل التحديد يساوي 0.757 وهذا يعني أن (75.7%) من التغير في إدارة الجودة الشاملة يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (التدريب والتعليم، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال ومشاركة المعلومات والتأثير) والباقي (24.3%) يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

جدول (38) يوضح تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise) (المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعيار	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة T	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	4.759	2.479		1.919	0.050	دال
التدريب والتعلم	0.334	0.044	0.360	7.609	0.000	دال
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.317	0.043	0.362	7.311	0.000	دال
الاتصال ومشاركة المعلومات	0.197	0.041	0.192	4.845	0.000	دال
التأثير	0.091	0.044	0.083	2.088	0.038	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F		222.190	القيمة الاحتمالية			0.000
قيمة معامل التفسير المعدل R^2		0.757	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير			0.000

معادلة التأثير: إدارة الجودة الشاملة = 4.759 + 0.334 (التدريب والتعليم) + 0.317 (المشاركة في اتخاذ القرارات) + 0.197 (الاتصال ومشاركة المعلومات) + 0.091 (التأثير).

- في حال تثبيت قيمة **(المشاركة في اتخاذ القرارات والاتصال ومشاركة المعلومات والتأثير)**، وعند زيادة **(التدريب والتعلم)** بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) بمقدار (0.334).
- في حال تثبيت قيمة **(التدريب والتعلم والاتصال ومشاركة المعلومات والتأثير)**، وعند زيادة **(المشاركة في اتخاذ القرارات)** بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) بمقدار (0.317).
- في حال تثبيت قيمة **(التدريب والتعلم والمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير)**، وعند زيادة **(الاتصال ومشاركة المعلومات)** بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) بمقدار (0.197).
- في حال تثبيت قيمة **(التدريب والتعلم والمشاركة في اتخاذ القرارات والاتصال ومشاركة المعلومات)**، وعند زيادة **(التأثير)** بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) بمقدار (0.091).

ويعزو الباحث وجود أثر للاتصال ومشاركة المعلومات إلى اهتمام الوزارة بوضع برامج تطويرية لوسائل التواصل، بين الإدارات والأقسام، بالإضافة تزويدهم بمهارات الاتصال والتواصل من خلال الدورات التدريبية، وتسهيل سبل الوصول إلى الإدارة العليا، عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وعبر الرسائل الإلكترونية أو من خلال سهولة الوصول إلى الإدارة العليا بأماكن تواجهم، وبالاضافة إلى أن الوزارة تقوم بتوفير البرامج المتخصصة لنقل المعلومات وسهولة الوصول إليها من قبل الموظفين في أي زمان أو أي مكان، مما يعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالوزارة.

ويعزو أيضًا وجود أثر للتدريب والتعلم إلى اهتمام الوزارة بوضع برامج ودورات تدريبية وتعليمية للموظفين، وذلك لتزويدهم بالمهارات اللازمة بما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة من أجل إيجاد الأليات المناسبة والتي من خلالها يستطعون إنجاز الأعمال الموكولة إليهم بقدرة وكفاءة عالية، ولتذليل جميع الصعوبات والعقبات والمشكلات التي قد تعترض سير العمل في الوزارة، لذلك فإنَ حرص الإدارة على إيجاد مثل هذه الدورات التدريبية يؤدي إلى رفع مستوى أداء الموظين، وهذا يعود بالفائدة على الوزارة؛ حيث يكون مستوى الخدمات المقدمة لجمهور في أعلى مستوياته.

وكما يعزو أيضًا وجود أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات، إلى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، أو إيجاد الحلول البديلة، من أجل مواجهة الصعوبات والمشكلات والمعوقات التي يمكن أن يواجهها الموظفون في الوزارة، يؤدي إلى زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم، ويزيد من دافعيتهم لإنجاز الأعمال بكفاءة عالية؛ حيث يصبح لهم دور محوري في الوزارة، مما يسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الوزارة.

وأما بما يتعلق بالتأثير فيعزو الباحث وجود أثر إلى أنَ الوزارة تقوم بإعطاء المساحة للموظفين للتعبير عن أرائهم والمشاركة في القرارات، وأيضًا المساحة الكافية لتنفيذ المهام بما تتناسب مع قدراتهم الابداعية والفكرية والإدارية، العمل على إيجاد الحلول المناسبة لطبيعة عملهم، بالإضافة إلى أنَ الوزارة تعطي الموظفين حرية اختيار الأسلوب الأنسب لإنجاز عملهم وفق ما يرونه مناسبًا، وبالتالي السماح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الوزارة.

أما بخصوص ضعف وجود أثر لبناء فرق العمل فيعزو الباحث ذلك إلى ضعف إمكانيات الوزارة في تلبية احتياجات ومستلزمات بناء الفرق، وخاصة أنَها تحتاج إلى برامج تدريبية

وتعليمية بشكل متواصل، بالإضافة إلى اعتماد الوزارة على العمل الروتيني في تقديم الخدمات والأعمال الموكلة للموظفين.

ويعزو الباحث ضعف وجود أثر لتحفيز العاملين إلى ضعف إمكانيات الوزارة المادية من حوافز ومكافآت، حيث أثر ذلك بشكل سلبي على التمكين الإداري، وخاصة بسبب الانقسام السياسي الفلسطيني، حيث إنَ الموظفين يتقاضون (40%) من قيمة راتبهم الأساسي، بالإضافة إلى شعور الموظفين بعدم عدالة نظام الترقيات، مما أدى إلى ضعف التركيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الوزارة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الداود،2013) والتي أوضحت أثر للتمكين الإداري ككل على إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، وكذلك مع دراسة (الماضي، 2009) والتي أوضحت أيضًا وجود أثر للتمكين الإداري ككل على إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، ومع ودراسة (الزيدانيين، 2006) التي بدورها أوضحت أثر للتمكين الإداري ككل على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، ودراسة (Njie et al., 2008) بدورها أوضحت أثر للتمكين الإداري ككل على إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العيا بالسويد.

الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للجنس.

جدول (39) الفروق الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والجنس

المتطلبات	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الاتصال ومشاركة المعلومات	ذكر	181	69.43	15.12	1.561	0.120
	أنثى	104	66.67	13.00		
بناء فرق العمل	ذكر	181	70.26	13.94	0.748	0.455
	أنثى	104	68.94	15.03		
التأثير	ذكر	181	68.81	13.29	1.129	0.260
	أنثى	104	66.95	13.65		
تحفيز العاملين	ذكر	181	55.58	18.10	0.625	0.532
	أنثى	104	54.23	16.54		
التدريب والتعلم	ذكر	181	63.81	16.20	0.932	0.352
	أنثى	104	61.98	15.59		
المشاركة في اتخاذ القرارات	ذكر	181	61.25	17.23	0.471	0.638
	أنثى	104	60.27	16.32		
التمكين الإداري	ذكر	181	64.77	13.30	1.063	0.288
	أنثى	104	63.08	12.08		

جدول رقم (39) يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول التمكين الإداري والجنس حيث كانت قيمة t – 1.063 وقيمة الدلالة الإحصائية 0.288 وهي أكبر من 0.05.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَ الوزارة تتيح للذكور والإناث العمل ضمن مناخ تنظيمي واحد، والمهام الادارية والوظيفية متشابهة إلى حد كبير، وليس هناك فرق في التعامل مع جهودهم وقرارتهم والثقة فيهم، بالإضافة أنَهم يجتازون نفس الدورات التدريبية ويشتركون في ورش عمل واحدة تساعدهم على اكتساب المهارات الضرورية اللازمة لمتطلبات التمكين الإداري، وأيضًا أنَ الظروف الصعبة التي تمر بها الوزارة من ضعف الموارد المالية وتقليص للرواتب والحوافز والمكافآت لا تميز بين ذكر أو أنثى، وبالتالي فإن التمكين الإداري مطلب لجميع المستويات الإدارية بغض النظر عن نوع الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للعمر.

جدول (40) الفروق الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والعمر

المتطلبات	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاتصال ومشاركة المعلومات	25 سنة فأقل	19	68.66	15.92	0.117	0.950
	من 26 الى 30 سنة	35	67.68	14.49		
	من 31 الى 35 سنة	49	67.48	13.08		
	أكثر من 36 سنة	180	68.68	14.70		
	المجموع	283	68.35	14.42		
بناء فرق العمل	25 سنة فأقل	19	69.47	17.41	0.128	0.944
	من 26 الى 30 سنة	35	68.64	14.94		
	من 31 الى 35 سنة	49	69.03	13.54		
	أكثر من 36 سنة	180	70.01	14.07		
	المجموع	283	69.64	14.26		
التأثير	25 سنة فأقل	19	71.05	15.62	0.379	0.768
	من 26 الى 30 سنة	35	68.43	14.01		
	من 31 الى 35 سنة	49	67.91	11.43		
	أكثر من 36 سنة	180	67.67	13.50		
	المجموع	283	68.03	13.34		
تحفيز العاملين	25 سنة فأقل	19	62.24	19.18	1.209	0.307
	من 26 الى 30 سنة	35	55.14	20.10		
	من 31 الى 35 سنة	49	53.72	17.45		
	أكثر من 36 سنة	180	54.58	16.74		
	المجموع	283	55.02	17.49		
التدريب والتعلم	25 سنة فأقل	19	69.16	14.70	1.278	0.282
	من 26 الى 30 سنة	35	64.80	15.02		
	من 31 الى 35 سنة	49	61.55	16.04		
	أكثر من 36 سنة	180	62.51	16.25		
	المجموع	283	63.07	16.00		

المتطلبات	المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المشاركة في اتخاذ القرارات	25 سنة فأقل	19	66.74	16.78	0.915	0.434
	من 26 الى 30 سنة	35	61.49	16.57		
	من 31 الى 35 سنة	49	59.59	17.68		
	أكثر من 36 سنة	180	60.42	16.74		
	المجموع	283	60.83	16.88		
التمكين الإداري	25 سنة فأقل	19	67.90	13.26282	0.676	0.568
	من 26 الى 30 سنة	35	64.33	12.69		
	من 31 الى 35 سنة	49	63.10	12.44		
	أكثر من 36 سنة	180	63.88	12.95		
	المجموع	283	64.07	12.83		

جدول رقم (40) يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري بشكل عام والعمر حيث كانت قيمة ف (0.676) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.568) وهي أكبر من (0.05).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَ التمكين الإداري لا يتأثر بمتغير العمر، حيث إنَ امتلاك التمكين الإداري غير مرتبط بالعمر، إنَما بقدرة الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة لأداء العمل، وهذا يدل على اهتمام الوزارة بالتمكين الإداري لجميع الفئات الإشرافية ولجميع المستويات الإدارية بغض النظر عن أعمارهم.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للمؤهل العلمي.

جدول (41) الفروق الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والمؤهل العلمي

المتطلبات	المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاتصال ومشاركة المعلومات	دبلوم متوسط فأقل	60	66.85	15.47	2.058	0.106
	بكالوريوس	168	68.02	14.56		
	ماجستير	46	72.90	10.88		
	دكتوراة	10	64.22	18.01		
	المجموع	284	68.43	14.45		
بناء فرق العمل	دبلوم متوسط فأقل	60	70.54	15.64	0.191	0.903
	بكالوريوس	168	69.42	14.03		
	ماجستير	46	70.60	14.48		
	دكتوراة	10	68.00	12.85		
	المجموع	284	69.80	14.36		
التأثير	دبلوم متوسط فأقل	60	69.38	14.40	0.301	0.825
	بكالوريوس	168	67.96	13.12		
	ماجستير	46	67.45	13.21		
	دكتوراة	10	66.00	15.47		
	المجموع	284	68.11	13.45		
تحفيز العاملين	دبلوم متوسط فأقل	60	58.04	18.78	1.2	0.31
	بكالوريوس	168	55.00	17.57		
	ماجستير	46	52.66	17.15		
	دكتوراة	10	49.50	7.53		
	المجموع	284	55.07	17.56		
التدريب والتعلم	دبلوم متوسط فأقل	60	63.17	18.26	0.363	0.78
	بكالوريوس	168	62.56	15.64		
	ماجستير	46	65.30	14.17		
	دكتوراة	10	62.20	17.03		
	المجموع	284	63.12	16.00		

المتطلبات	المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المشاركة في اتخاذ القرارات	دبلوم متوسط فأقل	60	62.87	19.87	0.783	0.504
	بكالوريوس	168	59.65	16.59		
	ماجستير	46	62.78	14.18		
	دكتوراة	10	59.60	13.79		
	المجموع	284	60.84	16.89		
التمكين الإداري	دبلوم متوسط فأقل	60	65.01	14.62545	0.433	0.730
	بكالوريوس	168	63.65	12.73		
	ماجستير	46	65.33	11.39		
	دكتوراة	10	61.58	12.04		
	المجموع	284	64.14	12.89		

جدول رقم (41) يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري بشكل عام والمؤهل العلمي حيث كانت قيمة ف 0.433 وقيمة الدلالة الإحصائية 0.730 وهي أكبر من 0.05.

ويعزو الباحث ذلك إلى وضوح السياسات والتعليمات التي تتعلق ببيئة العمل في وزارة الصحة، والأمر الذي يقلل من تباين المؤهلات العلمية وتأثرها على طبيعة العمل، وكذلك الدورات التدريبية وورش العمل التي يتلقاها الموظفين في الوزارة لا تميز بين الحاصلين على درجات عليا أو درجة البكالوريوس، بالإضافة إلى أنَ الوزارة لا تتعامل مع الموظفين بناءً على مؤهلاتهم إنَما على صفاتهم الرسمية والوظيفية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى لطبيعة الوظيفة.

جدول (42) الفروقالإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والمسمى الوظيفي

المتطلبات	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاتصال ومشاركة المعلومات	رئيس شعبة	103	68.35	13.83	2.513	0.059
	رئيس قسم	144	67.24	14.89		
	مدير دائرة	31	74.84	10.72		
	مدير وحدة فما فوق	7	65.40	21.88		
	المجموع	285	68.42	14.42		
بناء فرق العمل	رئيس شعبة	103	69.10	14.53	0.687	0.561
	رئيس قسم	144	69.55	14.67		
	مدير دائرة	31	73.23	12.03		
	مدير وحدة فما فوق	7	69.29	14.77		
	المجموع	285	69.78	14.34		
التأثير	رئيس شعبة	103	66.72	14.07	0.984	0.4
	رئيس قسم	144	68.65	13.14		
	مدير دائرة	31	70.97	11.90		
	مدير وحدة فما فوق	7	65.71	16.12		
	المجموع	285	68.13	13.43		
تحفيز العاملين	رئيس شعبة	103	56.17	18.07	1.065	0.364
	رئيس قسم	144	54.67	17.84		
	مدير دائرة	31	55.89	15.34		
	مدير وحدة فما فوق	7	44.29	8.00		
	المجموع	285	55.09	17.53		
التدريب والتعلم	رئيس شعبة	103	61.88	15.18	1.092	0.353
	رئيس قسم	144	62.94	16.85		
	مدير دائرة	31	67.48	13.84		
	مدير وحدة فما فوق	7	66.57	17.27		
	المجموع	285	63.14	15.97		

المتطلبات	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المشاركة في اتخاذ القرارات	رئيس شعبة	103	60.37	17.39	1.002	0.392
	رئيس قسم	144	60.40	17.40		
	مدير دائرة	31	65.68	12.52		
	مدير وحدة فما فوق	7	57.43	14.22		
	المجموع	285	60.89	16.88		
التمكين الإداري	رئيس شعبة	103	63.65	12.51	1.123	0.340
	رئيس قسم	144	63.80	13.53		
	مدير دائرة	31	68.03	10.70		
	مدير وحدة فما فوق	7	61.56	12.46		
	المجموع	285	64.15	12.87		

جدول رقم (42) يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري بشكل عام والمسمى الوظيفي حيث كانت قيمة ف (1.123) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.340) وهي أكبر من (0.05).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَ الموظفين هم من أصحاب الوظائف الإشرافية وجميعهم يمارسون التمكين الإداري، ويكونون على اطلاع كامل بالنشاطات والبرامج التي من شأنها أنْ تعمل على تحسين التمكين الإداري في الوزارة، وبالتالي لديهم رؤية ومفهوم واضح لمعظم القضايا ومنها موضوع الدراسة، وأنَهم جميعهم يرون أهمية التمكين الإداري للوزارة من منظور متقارب.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى لسنوات الخبرة.

جدول (43) الفروق الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري وسنوات الخبرة

المتطلبات	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاتصال ومشاركة المعلومات	5 سنوات فأقل	31	67.53	15.71	0.375	0.771
	من 6 الى 10 سنوات	72	67.13	12.68		
	من 11 الى 15 سنة	81	69.36	15.39		
	أكثر من 15 سنة	101	68.87	14.51		
	المجموع	285	68.42	14.42		
بناء فرق العمل	5 سنوات فأقل	31	69.84	18.03	1.36	0.255
	من 6 الى 10 سنوات	72	67.08	12.78		
	من 11 الى 15 سنة	81	71.70	14.06		
	أكثر من 15 سنة	101	70.15	14.28		
	المجموع	285	69.78	14.34		
التأثير	5 سنوات فأقل	31	70.65	16.58	0.767	0.513
	من 6 الى 10 سنوات	72	66.94	11.28		
	من 11 الى 15 سنة	81	69.07	13.92		
	أكثر من 15 سنة	101	67.45	13.42		
	المجموع	285	68.13	13.43		
تحفيز العاملين	5 سنوات فأقل	31	59.92	20.96	0.909	0.437
	من 6 الى 10 سنوات	72	55.00	17.30		
	من 11 الى 15 سنة	81	54.20	17.56		
	أكثر من 15 سنة	101	54.38	16.53		
	المجموع	285	55.09	17.53		
التدريب والتعلم	5 سنوات فأقل	31	66.84	15.89	0.961	0.411
	من 6 الى 10 سنوات	72	62.75	15.69		
	من 11 الى 15 سنة	81	61.33	17.54		
	أكثر من 15 سنة	101	63.74	14.85		
	المجموع	285	63.14	15.97		

المتطلبات	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المشاركة في اتخاذ القرارات	5 سنوات فأقل	31	64.06	19.35	0.561	0.641
	من 6 الى 10 سنوات	72	60.00	16.60		
	من 11 الى 15 سنة	81	59.85	16.11		
	أكثر من 15 سنة	101	61.39	16.98		
	المجموع	285	60.89	16.88		
التمكين الإداري	5 سنوات فأقل	31	66.42	14.87258	0.484	0.694
	من 6 الى 10 سنوات	72	63.09	11.63436		
	من 11 الى 15 سنة	81	64.07	13.32		
	أكثر من 15 سنة	101	64.28	12.79		
	المجموع	285	64.15	12.87		

جدول رقم (43) يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري بشكل عام وسنوات الخبرة حيث كانت قيمة ف (0.484) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.694) وهي أكبر من (0.05).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَ التمكين الإداري غير مرتبط بالخبرة، وموجه من قبل الإدارة العليا، ويمنح للموظفين، وأنَ أصحاب الوظائف الإشرافية يخضعون لنفس الظروف البيئية، ولنفس طبيعة العمل في الوزارة، بالإضافة إلى أنَهم يتلقون ويخضعون لنفس الدورات والبرامج التي من شأنها أنْ تعمل على تحسين مستوى التمكين الإداري على اختلاف سنوات الخبرة، وبغض النظر عن عددها.

الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للجنس.

جدول (44) الفروق الإحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والجنس

المتطلبات	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
التركيز على الجمهور	ذكر	181	64.97	17.03	1.17	0.243
	أنثى	104	62.60	15.52		
دعم الإدارة العليا	ذكر	181	61.25	18.26	0.526	0.599
	أنثى	104	60.10	17.15		
التحسين الشامل والمستمر	ذكر	181	68.55	15.21	1.322	0.187
	أنثى	104	66.03	15.98		
السياسات والاستراتيجيات	ذكر	181	66.32	17.29	-0.123	0.902
	أنثى	104	66.57	15.80		
إدارة الجودة الشاملة	ذكر	181	65.27	15.07	0.796	0.427
	أنثى	104	63.82	14.30		

جدول رقم (44) يوضح أنَه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة والجنس حيث كانت قيمة T (0.796) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.427) وهي أكبر من (0.05).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَ الذكور والإناث على حد سواء لديهم الوعي والإدراك الكافي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فجنس الموظف لا يؤثر على وجهة نظرة نحو أهمية معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الوزارة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للعمر.

جدول (45) الفروق الإحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والعمر

المتطلبات	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التركيز على الجمهور	25 سنة فأقل	19	68.42	18.03	0.980	0.403
	من 26 الى 30 سنة	35	64.95	16.83		
	من 31 الى 35 سنة	49	61.16	16.88		
	أكثر من 36 سنة	180	64.20	16.26		
	المجموع	283	64.05	16.56		
دعم الإدارة العليا	25 سنة فأقل	19	65.79	17.63	1.862	0.136
	من 26 الى 30 سنة	35	65.24	19.58		
	من 31 الى 35 سنة	49	57.62	18.00		
	أكثر من 36 سنة	180	60.09	17.20		
	المجموع	283	60.68	17.75		
التحسين الشامل والمستمر	25 سنة فأقل	19	70.00	16.06	0.344	0.794
	من 26 الى 30 سنة	35	65.90	15.93		
	من 31 الى 35 سنة	49	66.80	14.66		
	أكثر من 36 سنة	180	67.83	15.72		
	المجموع	283	67.56	15.54		
السياسات والاستراتيجيات	25 سنة فأقل	19	67.02	17.81	0.038	0.990
	من 26 الى 30 سنة	35	67.05	15.03		
	من 31 الى 35 سنة	49	66.05	16.79		
	أكثر من 36 سنة	180	66.24	16.99		
	المجموع	283	66.36	16.70		
إدارة الجودة الشاملة	25 سنة فأقل	19	67.81	15.09	0.583	0.626
	من 26 الى 30 سنة	35	65.79	14.60		
	من 31 الى 35 سنة	49	62.91	14.93		
	أكثر من 36 سنة	180	64.59	14.78		
	المجموع	283	64.66	14.77		

جدول رقم (45) يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى إدارة الجودة الشاملة بشكل عام والعمر حيث كانت قيمة ف (0.583) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.626) وهي أكبر من (0.05).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَ جميع الفئات العمرية في الوزارة لديهم الوعي والإدراك الكافي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فعمر الموظف لا يؤثر على وجهة نظرة نحو أهمية معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الوزارة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للمؤهل العلمي.

جدول (46) الفروق الإحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمؤهل العلمي

المتطلبات	المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التركيز على الجمهور	دبلوم متوسط فأقل	60	65.83	18.06	0.432	0.730
	بكالوريوس	168	63.23	16.69		
	ماجستير	46	65.14	14.29		
	دكتوراه	10	64.00	15.14		
	المجموع	284	64.12	16.54		
دعم الإدارة العليا	دبلوم متوسط فأقل	60	64.06	20.18	1.286	0.279
	بكالوريوس	168	60.10	17.80		
	ماجستير	46	60.65	15.16		
	دكتوراة	10	53.67	14.27		
	المجموع	284	60.80	17.87		
التحسين الشامل والمستمر	دبلوم متوسط فأقل	60	67.11	15.78	0.482	0.695
	بكالوريوس	168	67.50	15.73		
	ماجستير	46	69.42	14.53		
	دكتوراة	10	63.33	16.10		
	المجموع	284	67.58	15.52		

المتطلبات	المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
السياسات والاستراتيجيات	دبلوم متوسط فأقل	60	68.56	16.79	0.757	0.519
	بكالوريوس	168	65.24	17.22		
	ماجستير	46	67.97	14.98		
	دكتوراة	10	65.00	16.65		
	المجموع	284	66.37	16.75		
إدارة الجودة الشاملة	دبلوم متوسط فأقل	60	66.39	15.96	0.616	0.605
	بكالوريوس	168	64.02	14.98		
	ماجستير	46	65.80	12.83		
	دكتوراة	10	61.50	13.87		
	المجموع	284	64.72	14.80		

جدول رقم (46) يوضح أنَه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى إدارة الجودة الشاملة بشكل عام والمؤهل العلمي حيث كانت قيمة ف (0.616) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.605) وهي أكبر من (0.05).

ويعزُو الباحث ذلك إلى أنَ معايير الجودة الشاملة في الوزارة، يدركها الموظفيون بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وأنَ توافر معايير إدارة الجودة الشاملة لا يرتبط بشكل مباشر بالمؤهلات العلمية، بقدر ما ترتبط بالكفاءة والخبرة التي يمتلكها الموظفون.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى لطبيعة الوظيفة.

جدول (47) الفروق الإحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة الإداري والمسمى الوظيفي

المتطلبات	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التركيز على الجمهور	رئيس شعبة	103	62.36	15.56	1.429	0.235
	رئيس قسم	144	64.12	17.46		
	مدير دائرة	31	69.14	14.06		
	مدير وحدة فما فوق	7	67.14	18.40		
	المجموع	285	64.11	16.51		
دعم الإدارة العليا	رئيس شعبة	103	60.97	18.49	0.706	0.549
	رئيس قسم	144	59.81	18.21		
	مدير دائرة	31	63.66	14.41		
	مدير وحدة فما فوق	7	67.14	14.58		
	المجموع	285	60.83	17.84		
التحسين الشامل والمستمر	رئيس شعبة	103	67.25	15.22	2.222	0.086
	رئيس قسم	144	66.50	16.06		
	مدير دائرة	31	74.30	11.36		
	مدير وحدة فما فوق	7	66.67	19.91		
	المجموع	285	67.63	15.51		
السياسات والاستراتيجيات	رئيس شعبة	103	66.67	16.33	1.203	0.309
	رئيس قسم	144	65.07	17.57		
	مدير دائرة	31	71.08	14.26		
	مدير وحدة فما فوق	7	69.52	13.39		
	المجموع	285	66.41	16.73		
إدارة الجودة الشاملة	رئيس شعبة	103	64.31	14.51	1.377	0.250
	رئيس قسم	144	63.88	15.49		
	مدير دائرة	31	69.54	11.61		
	مدير وحدة فما فوق	7	67.62	14.92		
	المجموع	285	64.74	14.78		

جدول رقم (47) يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى إدارة الجودة الشاملة بشكل عام والمسمى الوظيفي، حيث كانت قيمة ف (1.377) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.250) وهي أكبر من (0.05).

ويعزو الباحث ذلك الفئات إلى أنَ الإشرافية في الوزارة متقاربة المهام، وإلى أنَ معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة يطبقها جميع الموظفين كل حسب مسماه الوظيفي ومهامه الوظيفية. حيث إنَ المسمى الوظيفي لا علاقة له بفلسفة إدارة الجودة الشاملة طالما اقتنعت بها الإدارة العليا ودعمت تطبيقها في الوزارة.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى لسنوات الخبرة.

جدول (48) الفروق الإحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وسنوات الخبرة

المتطلبات	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التركيز على الجمهور	5 سنوات فأقل	31	63.76	19.30	0.082	0.970
	من 6 الى 10 سنوات	72	63.52	17.46		
	من 11 الى 15 سنة	81	63.99	15.45		
	أكثر من 15 سنة	101	64.72	15.95		
	المجموع	285	64.11	16.51		
دعم الإدارة العليا	5 سنوات فأقل	31	62.58	19.90	0.418	0.740
	من 6 الى 10 سنوات	72	62.04	17.35		
	من 11 الى 15 سنة	81	59.26	18.83		
	أكثر من 15 سنة	101	60.69	16.85		
	المجموع	285	60.83	17.84		
التحسين الشامل والمستمر	5 سنوات فأقل	31	69.57	15.32	0.698	0.554
	من 6 الى 10 سنوات	72	65.56	15.67		
	من 11 الى 15 سنة	81	67.61	15.11		
	أكثر من 15 سنة	101	68.51	15.84		
	المجموع	285	67.63	15.51		

المتطلبات	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
السياسات والاستراتيجيات	5 سنوات فأقل	31	67.31	16.74	0.160	0.923
	من 6 الى 10 سنوات	72	65.28	15.50		
	من 11 الى 15 سنة	81	66.83	17.40		
	أكثر من 15 سنة	101	66.60	17.23		
	المجموع	285	66.41	16.73		
إدارة الجودة الشاملة	5 سنوات فأقل	31	65.81	15.63	0.134	0.940
	من 6 الى 10 سنوات	72	64.10	14.65		
	من 11 الى 15 سنة	81	64.42	14.86		
	أكثر من 15 سنة	101	65.13	14.75		
	المجموع	285	64.74	14.78		

جدول (48) يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وسنوات الخبرة حيث كانت قيمة ف (0.134) وقيمة الدلالة (0.940) وهي أكبر من (0.05).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَ مفهوم ومجالات إدارة الجودة الشاملة لا علاقة لها بسنوات الخدمة للموظفين، حيث إنَ الموظفين في الوزارة يستطيعون أنْ يدركوا مفهوم ومجالات إدارة الجودة الشاملة من خلال مهامهم الوظيفية اليومية بغض النظر عن سنوات خبرتهم.

الفصل السادس
النتائج والتوصيات

المقدمة.

6.1 النتائج.

6.2 التوصيات.

6.3 الدراسات المقترحة.

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل استعراض لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث بعد تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج، والتي يأمل من خلالها التوصل إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال التمكين الإداري وبالتالي إلى رفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

6.1 النتائج:

6.1.1 النتائج المتعلقة بمدى توافر عناصر التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية:

تتوافر عناصر التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بدرجة متوسطة (64.15%) حيث كان توافر تلك العناصر في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية كما يلي:

- بناء فرق العمل بدرجة مرتفعة (69.78%).
- الاتصال ومشاركة المعلومات بدرجة مرتفعة (68.42%).
- التأثير بدرجة مرتفعة (68.13%).
- التدريب والتعلم بدرجة متوسطة (63.14%)
- المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة (60.89%).
- تحفيز العاملين بدرجة متوسطة (55.09%).

6.1.2 النتائج المتعلقة بمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية:

درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية كانت بدرجة متوسطة (64.74%)، فهذا يدل على أنَ الوزارة تقوم بمستوى متوسط للتطبيق والاهتمام بالمبادئ المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأنَ لدى العاملين الوعي والقدرة المتوسطة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا غير كافٍ، وتحتاج الوزارة إلى المزيد من الاهتمام من خلال تبني التوصيات التي جاءت بها هذه الدراسة لرفع مستوى تطبيق إدارة الجودة

الشاملة، حيث كان مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية كما يلي:

- التحسين الشامل والمستمر بدرجة متوسطة (67.63%).
- السياسات والاستراتيجيات بدرجة متوسطة (66.41%).
- التركيز على الجمهور بدرجة متوسطة (64.11%).
- دعم الإدارة العليا بدرجة متوسطة (60.83%).

6.1.3 النتائج المتعلقة بالعلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية:

- توجد علاقة طردية بين أبعاد التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، تحفيز العاملين، التدريب والتعلم، المشاركة في اتخاذ القرارات) وإدارة الجودة الشاملة.

وتدل هذه العلاقة الطردية، على أنه كلما توافر عناصر التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية بدرجة أكبر، كلما زاد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي يجب على وزارة الصحة الفلسطينية الاهتمام بتطبيق عناصر التمكين الإداري، والأخذ بتوصيات هذه الدراسة لزيادة نسبة توافر عناصر التمكين الإداري مما يؤدي إلى زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6.1.4 النتائج المتعلقة بأثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة:

- أنَ مستوى إدارة الجودة الشاملة وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالتمكين الإداري ككل بقيمة (0.757) وهذا يعني أنَ (75.7%) من التغير في إدارة الجودة الشاملة يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (التدريب والتعلم – المشاركة في اتخاذ القرارات– الاتصال ومشاركة المعلومات – التأثير) بنسبة (0.334 – 0.317 – 0.197 – 0.091) على الترتيب، حيث إنَ أكثر الأبعاد تأثيرًا كان بعد التدريب والتعلم.

- أنَ مستوى إدارة الجودة الشاملة وهو يمثل المتغير التابع لا يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرات التالية (بناء فرق العمل، تحفيز العاملين).

6.1.5 النتائج المتعلقة بالفروقات الإحصائية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

6.1.6 النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية:

- ارتفاع نسبة الذكور من العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية مقارنة بالإناث.
- ارتفاع نسبة الفئة العمرية من (31 إلى 35 سنة) بين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- ارتفاع نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس بين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- ارتفاع نسبة العاملين بفئة رئيس قسم في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- ارتفاع نسبة من لديهم سنوات خبرة أكثر من (16) سنة بين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

جدول (49) ملخص نتائج اختبارات فرضيات الدراسة

م	الفرضية	النتيجة
الأولى	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.	تم قبول هذه الفرضية
الأولى (1)	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين الاتصال ومشاركة المعلومات وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.	تم قبول هذه الفرضية
الأولى (2)	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين بناء فرق العمل وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.	تم قبول هذه الفرضية
الأولى (3)	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين التأثير وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.	تم قبول هذه الفرضية
الأولى (4)	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين تحفيز العاملين وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.	تم قبول هذه الفرضية
الأولى (5)	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين التدريب والتعلم وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.	تم قبول هذه الفرضية
الأولى (6)	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين المشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.	تم قبول هذه الفرضية
الثانية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.	تم قبول هذه الفرضية
الثالثة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر ، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).	تم رفض هذه الفرضية

م	الفرضية	النتيجة
الثالثة (1)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى لمتغير الجنس.	تم رفض هذه الفرضية
الثالثة (2)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى لمتغير العمر.	تم رفض هذه الفرضية
الثالثة (3)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.	تم رفض هذه الفرضية
الثالثة (4)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	تم رفض هذه الفرضية
الثالثة (5)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.	تم رفض هذه الفرضية
الرابعة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في استجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).	تم رفض هذه الفرضية
الرابعة (1)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في استجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى لمتغير الجنس.	تم رفض هذه الفرضية
الرابعة (2)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في استجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى لمتغير العمر.	تم رفض هذه الفرضية
الرابعة (3)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في استجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.	تم رفض هذه الفرضية
الرابعة (4)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في استجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	تم رفض هذه الفرضية

م	الفرضية	النتيجة
الرابعة (5)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.	تم رفض هذه الفرضية

المصدر:(جرد بواسطة الباحث)

6.1.7 النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة:

أظهرت النتائج تحقيق أهداف الدراسة على النحو الموضح بالجدول أدناه:

جدول (50) النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة

م	مضمون الهدف	كيفية تحقيقه	مدى التحقيق
1 -	التعرف على مدى توافر عناصر التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.	الدراسة الميدانية (الفصل الخامس) جدول رقم (26)، (27)، (28)، (29)، (30)، (31)، (36)	تم تحقيقه
2 -	التعرف على مدى توافر عناصر إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.	الدراسة الميدانية (الفصل الخامس) جدول رقم (32)، (33)، (34)، (35)، (36)	تم تحقيقه
3 -	التعرف على مدى العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.	الدراسة الميدانية (الفصل الخامس) جدول رقم (37)	تم تحقيقه
4 -	التعرف على تأثير العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.	الدراسة الميدانية (الفصل الخامس) جدول رقم (38)	تم تحقيقه
5 -	التعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)	الدراسة الميدانية (الفصل الخامس) جدول رقم (39)، (40)، (41)، (42)، (43)	تم تحقيقه

م	مضمون الهدف	كيفية تحقيقه	مدى التحقيق
6 -	التعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).	الدراسة الميدانية (الفصل الخامس) جدول رقم (44)، (45)، (46)، (47)، (48)	تم تحقيقه
7 -	تقديم توصيات ومقترحات بشأن مستوى التمكين الإداري والارتقاء بمستوى إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي الى تطور وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين مستوى خدماتها.	التوصيات (الفصل السادس) جدول رقم (51)	تم تحقيقه

المصدر:(جرد بواسطة الباحث)

6.2 التوصيات:

يلخص الباحث من العرض السابق لأهم نتائج الدراسة مجموعة من التوصيات التي تعبر عن أوجه الإفادة منها، في محاولة للوصول لوزارة ممكنة إداريًا وتعزيز إدارة الجودة الشاملة للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وقد راعى الباحث عرض هذه التوصيات وفقًا لمتغيرات الدراسة كما هو يتضح من الجدول (51)

جدول (51) التوصيات وفقًا لمتغيرات الدراسة

أولًا: أبعاد التمكين الإداري	
1. الاتصال ومشاركة المعلومات	
1-	إتاحة فرص الوصول إلى أصحاب القرار.
2-	السماح بحرية تدفق المعلومات بين الإدارات والأقسام.
3-	تعزيز سبل وآليات حصول الموظفين على معلومات دقيقة.
4-	توفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة.

أولًا: أبعاد التمكين الإداري	
2. بناء فرق العمل	
1-	تعزيز شعور الموظف أنه جزء من فرق العمل.
2-	تعزيز ثقافة فرق العمل على أنها توفر الوقت وأكثر إبداعًا.
3-	تشكيل فرق عمل أكثر موضوعية.
4-	التركيز على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.
5-	الأخذ بالتوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل.
3. التأثير	
1-	تعزيز شعور الموظف بحرية اختيار أسلوب عمله.
2-	تعزيز شعور الموظف بدوره الفعال والمؤثر في حدود عمله أو خارجه.
3-	إتاحة الفرص للموظفين في الإسهام بوضع أهداف وخطط الوزارة.
4-	تعزيز شعور الموظف بأهمية إيجاد الحلول المبتكرة لبعض المشكلات العملية.
4. تحفيز العاملين	
1-	تحسين آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت.
2-	ربط نظم الحوافز والترقيات بتقييم الأداء.
3-	مراعاة مطالب واحتياجات الموظفين عند تخصيص نظام الحوافز.
4-	توفير الراتب للموظف بما يتناسب مع الجهد المبذول.
5-	مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة.
5. التدريب والتعلم	
1-	توفير دورات تدريبية تناسب احتياجات الموظفين بالوزارة.
2-	ربط برامج التدريب ببرامج إدارة الجودة الشاملة.
3-	إتاحة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة واستكمال دراساتهم العلمية بهدف الارتقاء.
4-	تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية.
5-	توفير الموازنات المالية الملائمة لبرامج التدريب.
6. المشاركة في اتخاذ القرارات	
1-	تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات واعتبارهم شركاء في ذلك.
2-	توفير منظومة معلومات كاملة ودقيقة.
3-	مشاركة الموظفين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لها.
4-	إتاحة الفرص للموظفين في تطوير معايير الأداء.
5-	مشاركة الموظفين في وضع السياسات العامة والاستراتيجيات للوزارة.

ثانيًا: إدارة الجودة الشاملة	
-1	الاهتمام بشكل خاص بالإشكاليات التي تواجه الجمهور عند التعامل مع موظفي الوزارة.
-2	على الإدارة في وزارة الصحة العمل على توفير وسائل اتصال مع الجمهور المستفيد.
-3	تقديم الدعم للموظفين من حوافز ومكافآت وتشجيعهم على تقديم الأفضل.
-4	توفير قنوات اتصال فعالة بين الإدارات والموظفين والجمهور.
-5	تقييم أداء الموظفين وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.
-6	الاستعانة بالموظفين في صياغة السياسات والاستراتيجيات للوزارة.
-7	الاستعانة بذوي الخبرات من خارج الوزارة لصياغة السياسات والاستراتيجيات
-8	عقد ندوات وورشات عمل يتم من خلالها رفع مستوى الموظفين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
-9	يجب أن يعمل الموظفين إلى زيادة معرفتهم ومهاراتهم في مجال إدارة الجودة الشاملة حتى يكون لهم أفق واضح لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم.
-10	تعزيز سياسة التحسين الشامل والمستمر في جميع المستويات الوظيفية وفي جميع الأقسام والدوائر.
-11	زيادة الاهتمام بالبحث العلمي والتخطيط الإستراتيجي وتطويرهما لإمكانية إعداد سياسات خاصة بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ومرتبطة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المصدر:(جرد بواسطة الباحث)

6.2.1 آلية تنفيذ التوصيات

جدول (52) خطة تنفيذ التوصيات

التوصيات	آلية التنفيذ	الوقت المناسب اللازم للتنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
أولا: توصيات أبعاد التمكين الإداري			
إتاحة فرص الوصول إلى أصحاب القرار.	• تصميم شبكة تواصل اجتماعية خاصة بالوزارة تتيح للموظفين التواصل مع الإدارة العليا والإدارات الأخرى. • تقدير احتياجات مراكز وإدارات الوزارة ومستشفياتها من أجهزة حاسوب وتوابعها وشبكات حاسوب والمشاركة في إعداد المواصفات.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
السماح بحرية تدفق المعلومات بين الإدارات والأقسام.		على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
تعزيز سبل وآليات حصول الموظفين على معلومات دقيقة.		على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

التوصيات	آلية التنفيذ	الوقت المناسب اللازم للتنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
توفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	• التخطيط لوضع أنظمة المعلومات للإدارات بشكل يحاكي ويدعم تطبيق استراتيجيات وأهداف وزارة الصحة. • إدارة موقع وزارة الصحة الإلكتروني، وتحديث المعلومات وتطوير الموقع بشكل مستمر. • إعداد وتطوير نظام المعلومات الصحي على شبكة الإنترنت والمتابعة لهذا النظام. • المعالجة الدورية للبرامج للتأكد من مدى استمرار ملائمتها للعمل المطلوب وإجراء التعديلات اللازمة حسب الحاجة. • العمل على زيادة تدفق وتبادل المعلومات بين أجزاء الوزارة حول مشكلات العمل. • توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء الوزارة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

التوصيات	آلية التنفيذ	الوقت المناسب اللازم للتنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
تعزيز شعور الموظف أنه جزء من فرق العمل.	• الاعتماد على تشكيل فرق عمل لتنفيذ العمل بالوزارة. • بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد وفرق العمل. • تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم، وتنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل الوزارة بين الرؤساء والمرؤوسين.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
تعزيز ثقافة فرق العمل على أنها توفر الوقت وأكثر إبداعًا.	• عقد ورشات عمل، وفيديوهات توعوية، ومطويات، ومنشورات توضح أهمية فرق العمل. • إعطاء توجيهات واضحة، والتدخل في الوقت المحدد من أجل عدم خروج الفريق عن المسار المحدد.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
تشكيل فرق عمل أكثر موضوعية.	• الاعتماد على معايير واضحة لتشكيل فرق العمل. • توظيف كل فرد في الموقع المناسب واكتساب ثقافة مكان العمل. • المساعدة في وضع معايير عادلة وموضوعية لأداء فرق العمل.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

التوصيات	آلية التنفيذ	الوقت المناسب اللازم للتنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
التركيز على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.	• تشكيل فرق عمل بالوزارة. • تقييم أسلوب إدارة فريق العمل من حين لآخر، وتعديل المسار إذا لزم الأمر. • تصميم إطار عمل واضح يتضمن الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية واضحة. • الاعتناء بالعمل الجماعي والحرص على أن تكون الأعمال جماعية وعدم تشجيع العمل الفردي مهما كانت ضغوط العمل.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
الأخذ بالتوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل.		على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
تعزيز شعور الموظف بحرية اختيار أسلوب عمله.	• استشارة الموظفين في الوزارة في الأسلوب الأمثل للعمل. • تعزيز الرضا الوظيفي من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
تعزيز شعور الموظف بدوره الفعال والمؤثر في حدود عمله أو خارجه.	• استشارة الموظفين في الوزارة بالمهام الموكلة إليهم. • أن تكون كل مسؤوليات أعضاء الفريق مُترابطة وتعتمد على بعضها البعض.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
إتاحة الفرص للموظفين في الإسهام بوضع أهداف وخطط الوزارة.	• استشارة الموظفين في الوزارة في صياغة الأهداف والخطط المناسبة للعمل. • وضع مؤشرات قياس أداء ومقاييس لمتابعة تقدم العمل بالخطة وعمل التعديلات اللازمة عليها لضمان وصولها إلى تحقيق هذه الأهداف.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

التوصيات	آلية التنفيذ	الوقت المناسب اللازم للتنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
تعزيز شعور الموظف بأهمية إيجاد الحلول المبتكرة لبعض المشكلات العملية.	• استشارة الموظفين في الوزارة في إيجاد حلول مبتكرة لبعض المشكلات. • وضع خطط طوارئ مسبقة وتحضّر لمواجهة الحالات الطارئة والحروب والكوارث المحتملة في حال وقوعها.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
تحسين آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت.	• عمل تقييم أداء بشكل دوري وأن تكون الحوافز والترقيات على أساس فردي وليس جماعي. • ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناءً على تلك النتائج، بما يضمن أن يكون تقييم الأداء الأداة الرئيسية في منح الحوافز.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
ربط نظم الحوافز والترقيات بتقييم الأداء.		على مدار العام: ربع سنوي.	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
مراعاة مطالب واحتياجات الموظفين عند تخصيص نظام الحوافز.	• عمل دراسة أو بحث لدراسة مطالب واحتياجات الموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.	3 – 6 شهور	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
توفير الراتب للموظف بما يتناسب مع الجهد المبذول.	• عمل لجنة خاصة لبحث سبل توفير الرواتب للموظفين. • متابعة ضوابط ومعايير إعداد جداول المرتبات للموظفين. • دراسة موضوع زيادة الرواتب بما يتناسب مع الجهد المبذول، وغلاء المعيشة في ظل الأزمات.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

التوصيات	آلية التنفيذ	الوقت المناسب اللازم للتنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة.	• عمل تقييم أداء لأصحاب الأفكار الجديدة. • توفير نظام مكافات ومنافع عادل وواضح وتنافسي.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
توفير دورات تدريبية تناسب احتياجات الموظفين بالوزارة.	• عقد دراسة تقييم لإحتياجات الموظفين وتصميم خطة تدريبية. • وضع استراتيجية خاصة بالتدريب والتعلم وتطوير الكوادر البشرية العاملة في الوزارة بما يتناسب مع استراتيجية وزارة الصحة في محور التدريب.	3 – 6 أشهر	القائمين على الدورات التدريبية في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
ربط برامج التدريب ببرامج إدارة الجودة الشاملة.	• تصميم خطة عمل يتم من خلالها اختيار البرامج التدريبية على أساس إدارة الجودة الشاملة. • تبني الإدارة العليا برامج تدريبية دورية لجميع المستويات الإدارية.	3 – 6 شهور	القائمين على الدورات التدريبية في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
إتاحة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة واستكمال دراساتهم العلمية بهدف الارتقاء.	• تصميم برامج منح تعليمية تناسب مؤهلات الموظفين. • عمل ورشات عمل وخطة تواصل كاملة يتم من خلالها استخدام وسائل اتصال لنشر أهمية التعليم والتدريب.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

التوصيات	آلية التنفيذ	الوقت المناسب اللازم للتنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
	• رفع كفاءة الكوادر الفنية والإدارية العاملة في وزارة الصحة عن طريق البعثات والدورات الخارجية والداخلية والإشتراك بالمؤتمرات الداخلية والخارجية .		
تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية.	• عقد امتحان قبلي وبعدي لكل دورة تدريبية يتم عقدها. • تنمية قدرات الموارد البشرية في وزارة الصحة.	بشكل دوري عندما يتم عقد أي دورة.	القائمين على الدورات التدريبية في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
توفير الموازنات المالية الملائمة لبرامج التدريب.	• عمل لجنة خاصة بالموازنات المالية. • تطوير وتحسين أنظمة إدارة التمويل الصحي.	بشكل دوري عندما يتم عقد أي دورة.	القائمين على الدورات التدريبية في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات واعتبارهم شركاء في ذلك.	• استشارة الموظفين في الوزارة قبل اتخاذ أي قرار عن طريق إرسال الإيميلات أو من خلال عقد الإجتماعات لإستشارتهم.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
توفير منظومة معلومات كاملة ودقيقة.	• تصميم برنامج أو ملفات مشتركة على شبكة الوزارة لتبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية.	3 – 6 أشهر	القرار من الإدارة العليا لتوفير الموارد اللازمة، والتنفيذ لجميع المستويات الإدارية.
مشاركة الموظفين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لها.	• تصميم صندوق شكاوى، أو من خلال نظام شكاوى إلكتروني يتيح للموظفين إرسال مشاكلهم للإدارة العليا.	3 – 6 شهور	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

التوصيات	آلية التنفيذ	الوقت المناسب اللازم للتنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
إتاحة الفرص للموظفين في تطوير معايير الأداء.	• عقد اجتماعات دورية بين الموظفين والإدارة العليا، لإعطائهم المجال بإعداد برامج لتطوير الأداء.	3 – 6 شهور	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
مشاركة الموظفين في وضع السياسات العامة والاستراتيجيات للوزارة.	• عقد اجتماعات دورية بين الموظفين لوضع السياسات والاستراتيجيات التي تنهض بالوزارة.	3 – 6 شهور	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
ثانيًا: توصيات إدارة الجودة الشاملة			
الاهتمام بشكل خاص بالإشكاليات التي تواجه الجمهور عند التعامل مع موظفي الوزارة.	• تصميم صندوق شكاوى أو برنامج شكاوى إلكتروني للجمهور. • تعزيز سلامة المرضى في مختلف مرافق وزارة الصحة. • تطوير نظام مركزي لشكاوى المرضى في وزارة الصحة.	3 – 6 شهور	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
على الإدارة في وزارة الصحة العمل على توفير وسائل اتصال مع الجمهور المستفيد.	• تصميم برامج تواصل داخل الوزارة وخارجها لسهولة الوصول إليه من قبل الجمهور المستفيد.	3 – 6 شهور	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
تقديم الدعم للموظفين من حوافز ومكافآت وتشجيعهم على تقديم الأفضل.	• عمل تقييم أداء بشكل دوري وأن تكون الحوافز على أساس تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. • إعطاء الموظفين الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

التوصيات	آلية التنفيذ	الوقت المناسب اللازم للتنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
توفير قنوات اتصال فعالة بين الإدارات والموظفين والجمهور.	• تصميم شبكة تواصل اجتماعية للموظفين مع الإدارات الأخرى.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
تقييم أداء الموظفين وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.	• عمل تقييم أداء بشكل دوري على أساس تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. • تعزيز وتقوية نظام إدارة الأداء الوزاري.	على مدار العام	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
الاستعانة بالموظفين في صياغة السياسات والاستراتيجيات للوزارة.	• عقد اجتماعات دورية خاصة بالموظفين لوضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالوزارة.	3 – 6 شهور	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
الاستعانة بذوي الخبرات من خارج الوزارة لصياغة السياسات والاستراتيجيات	• عقد اجتماعات مع ذوي الخبرة في مجال السياسات والاستراتيجيات.	3 – 6 شهور	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
عقد ندوات وورشات عمل يتم من خلالها رفع مستوى الموظفين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.	• تصميم خطة كاملة للندوات والورشات بناءً على دراسة احتياجات الموظفين لموضوع إدارة الجودة الشاملة. • تعزيز اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة والبراهين.	بشكل دوري على مدار العام.	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
يجب أن يعمل الموظفين إلى زيادة معرفتهم ومهاراتهم في مجال إدارة الجودة الشاملة حتى يكون لهم أفق واضح لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم.	• عقد ورشات عمل وبروشورات توضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين. • التأكد من معرفة ومهارة الأفراد العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.	بشكل دوري على مدار العام.	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

التوصيات	آلية التنفيذ	الوقت المناسب اللازم للتنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
تعزيز سياسة التحسين الشامل والمستمر في جميع المستويات الوظيفية وفي جميع الأقسام والدوائر.	• عقد ورشات عمل توضح مفهوم التحسين الشامل والمستمر، وإعداد برامج تقييم وفق إدارة الجودة الشاملة. • تعزيز الشراكة مع القطاع الصحي الخاص. • تعزيز التكامل في نظام إدارة الطوارئ والكوارث الصحية بالوزارة.	بشكل دوري على مدار العام.	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
زيادة الاهتمام بالبحث العلمي والتخطيط الإستراتيجي وتطويرهما لإمكانية إعداد سياسات خاصة بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ومرتبطة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.	• تصميم خطة بحثية علمية خاصة بتطوير سياسات الوزارة تبعًا للبحث العلمي. • تصميم خطة استراتيجية خاصة بتطوير سياسات الوزارة تبعًا للتخطيط الاستراتيجي. • تطوير نظام لإدارة البحوث وربطه مع الجهات المعنية ذات العلاقة.	3 – 6 شهور	الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

المصدر:(جرد بواسطة الباحث)

6.3 الدراسات المقترحة:

تقترح الدراسة على الباحثين في هذا المجال مجموعة من العناوين يمكن بحثها وهي:

1. دراسة واقع التمكين الإداري وعلاقة بالأداء الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
2. دراسة حول أثر التمكين الإداري على فعالية الأداء الإداري لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
3. دراسة حول أثر إدارة الجودة الشاملة على التمكين الإداري لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
4. دراسة حول إدارة الجودة الشاملة وفعالية الأداء الإداري لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.

قائمة المراجع

أولًا: المصادر.

ثانيًا: المراجع العربية.

ثالثًا: المراجع الأجنبية.

رابعًا: المواقع الإلكترونية.

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم
- الحديث الشريف

ثانيًا: المراجع العربية:

- الإبراهيم، عدنان والعضايلة، عدنان والعمري، جمال، (2008)، درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة، مصر.

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، (2003)، لسان العرب، دار صادر للنشر، بيروت، لبنان.

- أبو النصر، مدحت محمد، (2007)، الإدارة بالحب والمرح، الطبعة الأولى، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهر، مصر.

- أبو جربوع، يوسف، (2014)، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني- المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- أبو زايد، بسمة أحمد، (2008)، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطينيو سبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- أبو شرخ، نادر، (2010)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- أبو شمالة، سها محمد، (2016)، دور أنماط القيادة الادارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- أبو طعيمة، ناهض زكي، (2016)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو عمرة، أعمر عبد الله، (2015)، واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو معيلق، طلعت سليمان عبد الكريم، (2014)، تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أحمد، رزان، (2008)، إدراك التمكين، حلقة بحثية، جامعة دمشق، سوريا.
- إدريس، جعفر عبد الله وأحمد، أحمد عثمان والأختر، عبد الرحمن عبد الله، (2012)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية – دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، أماراباك، مجلة علمية محكمة، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الثالث، العدد السابع، ص 39 – ص 62.
- أفندي، عطية، (2003)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية للإدارية.
- اندراوس، رامي ومعايعة، عادل، (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، الطبعة الأولى، إربد، الأردن.
- باسو، زنيب ومحبوب، نورة، (2012)، تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين – دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرت، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

- البحيصي، عبد المعطي محمود، (2014)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

- بدح، أحمد، (2007)، درجة إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 4، ص47 – ص 93.

- بدر، رشاد محمود، (2009)، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- بدير، رامز عزمي وفارس، محمد جودت وعفانه، حسن مروان، (2015)، التمكين الإداري وعلاقه بفاعلية فرق العمل: في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، ص 305 – ص 336.

- بوخلوة، باديس، (2015)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية – دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك: قسم التكرير، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

- بودية، بشير، (2017)، أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة لصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة – بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 2، ص 165 – ص 180.

- بوسالم، أبو بكر، (2017)، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الأول، ص 20، ص 33.

- التلباني، نهاية وبدير، رامز والرقب، أحمد، (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد السابع والعشرون، العدد الرابع

- توفيق، عبد الرحمن، (2005)، الجودة الشاملة الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية، بمبك، مصر.

– جراد، زكريا شعبان، (2011)، إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الرعاية الصيدلانية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.

– الجعبري، دعاء عبد العزيز، (2010)، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها الإداريين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

– جلاب، إحسان، (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

– جودة، محفوظ، (2004)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

– الحراحشة، محمد والهيتي، صلاح الدين، (2006)، أثر تمكين العاملين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لشركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الثاني.

– حريم، حسين، (2004)، السلوك التنظيمية وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

– حسن، سامي، (2002)، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر.

– حسين، سلامة عبد العظيم، (2011)، أبعاد المديرين كمدخل الإصلاح المدرسي، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 5، العدد 55.

– حمود، خضير والشيخ روان، (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

– حمود، خضير، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- خضير، عناية محمد، (2007)، "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس.

- الداردكـة، مـأمون سـليمان، (2006)، إدارة الجـودة الشـاملة وخدمـة العمـلاء، الطبعـة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.

- الداود، علا عبد الفتاح، (2013)، مستوى ممارسة التمكين الإداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه" رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

- الـدبر، عمـار وخمـيس، عبـد الله، (2013)، إدارة الجـودة الشـاملة وإمكانيـة تطبيقهـا فـي كليات التربية بجامعة طرابلس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي: المجلد 6، العدد 13، ص 16 – ص63.

- الدروي، زكريا مطلك وصالح، أحمد علي، (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الدقي، أيمن عبد الفتاح، (2006)، واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الدويك، جمانة، المحتسب، لطيفة، حسونة، أريج، أبو سلامه، الهام، (2014)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الحاصلة على شهادة الآيزو في محافظة الخليل. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

- ذوقـان، عبيـدات وعـدس، عبـد الـرحمن وعبـد، كايـد (2006): البحـث العلمـي مفهومـه وأدواته وأساليب.

- الرحاحلة، عبد الرازق سالم، (2010)، نظريـة المنظمـة، الطبعـة الأولـى، مكتبـة المجتمـع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الرشودي، خالد سليمان، (2009)، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية لتعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- رضوان، محمود عبد الفتاح، (2012)، إدارة الجودة الشاملة – فكر وفلسفة.. قبل أنْ يكون تطبيق، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى.
- الرقب، الأحمد، (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- الزاملي، يوسف، (2013)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزعبي، علي، (2013)، دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر ي قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية – دراسة تطبيقية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم، المجلد 6، العدد 11، ص 3 – ص39.
- زقزوق، خالد، (2008)، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، جامعة أم القرى، السعودية.
- زيدان، سلمان، (2010)، إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزيدانيين، محمد، (2006)، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الإردنية، رسالية ماجستير، جامعة مؤتة، الكراك، الأردن.
- الساعدي، عادل أحمد، (2016)، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت.
- سالم، بهاء الدين عمر، (2016)، متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.
- سالم، هاشم على، أحمد، الخواض على، حياتي، عثمان أحمد، (2015)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقليل إجراءات الرقابة على الجودة في مراز صيانة السيارات، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص 83 – ص 97.
- السكارنة، بلال، (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

– السكارنة، بلال، (2010)، طرق إبداعية في التدريب، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

– سليمان، برزو همزة، محمد، جيمن باكر، محمود، محمد عبد الله، (2017)، التمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثالث، ص 272، ص 300.

– الشريف، ريم رمضان، (2015)، واقع تمكين النساء العاملات بالمناصب الإدارية العليا بالمنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

– شقورة، محمد، (2015)، متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

– الشهراني، عبد الله، (2009)، دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

– صالحية، رائد سليم، (2014)، مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الجامعية – قطاع غزة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

– صيام، نصر، (2015)، دور تمكين العاملين في فعالية لأداء الإداري – دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

– ضرار، قاسم، (2003)، تنمية المهارات الإدارية والقيادية، مطابع سمجة، الرياض، السعودية.

– الضلاعين، علي، (2010)، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي – دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية: المجلد 37، العدد الأول ص 64 – ص 92.

- الطراونة، حسين، (2008)، العلاقة بين التمكين وفعالية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية – إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- طعيمة، رشدي، (2006)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طموس، إيمان عمر، (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- عايش، شادي عطا، (2008)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الباقي، صلاح الدين، (2004)، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، مصر.
- عبد الجواد، لميس منصور، (2015)، إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- عبد الرحمن، بن عنتر، (2007)، الحوافز كنظام فعال في إدارة الموارد البشرية وتأثيره على أداء العمال في المؤسسة، الملتقى العربي الأول، نظم الأجور والحوافز في الحكومة، الرباط، المملكة المغربية.
- عبد الغفار، السيد أحمد، (2013)، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- عبد المحسن، توفيق، (1996)، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات – مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للنشر، مصر.
- عبد الوهاب، سمير محمد، (2000)، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

- العتيبي، سعد مرزوق، (2005)، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر.
- العتيبي، سعد مرزوق، (2005)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقي السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17-18 إبريل، الخبر، السعودية.
- العجارمة، تيسير، (2005)، التسويق المصري، دار الحاق للنشر، الطبعة الأولى.
- العرب، عبد العزيز عبد الله، (2008)، الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات، دراسة تطبيقية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- العزاوي، نجم، (2009)، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الأيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- العضاضي، سعيد علي، (2012)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ميدانية، جامعة الملك خالد، السعودية.
- العطار، هيثم محمد، (2012)، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عفانة، حسن مروان، (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل – في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- عقيلي، عمر وصفي، (2001)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة – وجهة نظر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علوان، قاسم، (2005)، دراسات في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليمات، صالح، (2004)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، المنارة، رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العمري، عايض، (2003)، تطبيقات الجودة وأهميتها لتطوير خدمات المكاتب الهندسية الاستشارية.

- العميان، محمود سليمان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عوض، سها، (2013)، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتمكين مديري مدارس التعليم الثانوي بفلسطين، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر.
- عيشاوي، أحمد، (2008)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.
- فرهودة، ولاء، (2014)، درجة الفاعلية التنظيمية درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الفقي، إبراهيم، (2011)، قوة التحفيز، الطبعة الأولى، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- القانوع، أسامة حسن، (2016)، دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- القحطاني، عبد الخالق علي، (2011)، مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
- القريوتي، محمد قاسم، (2009)، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- قوز، عبد الله أحمد، (2016)، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الكحلوت، سعدي محمد، (2004)، العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الكحلوت، محمد محمود، (2013)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

- كحيل، إسماعيل صبحي، (2016)، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية – دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- كنعان، نواف سالم، (2009)، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان.

- لبراو، قدور، (2014)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في لمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر "القباضة الرئيسية" بالوادي، رسالة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.

- لشرف، نسيمة، (2011)، معايير إدارة الجودة الشاملة كداعم لجودة الخدمات الاستشفائية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.

- اللوزي، موسى وحمود، خضير، (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للطباعة والنشر.

- اللوزي، موسى، (2004)، إدارة الجودة الشاملة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

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

- الماضي، ثائرة عدنان، (2009)، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: دراسة حالة، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.

- المبيضين، محمد ذيب والطراونة، محمد أحمد، (2011)، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى البنوك التجارية الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجد الثامن والثلاثون، العدد 2، ص 480 – ص 505.

- محمد، خولة وكاظم، سعدية ومحمد، إقبال، (2005)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة – دراسة تطبيقه في معمل سمنت السدة، بابل، العراق.

- المدهون، موسى توفيق، (1999)، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك عبد العزيز، قسم الاقتصاد والإدارة، جدة، السعودية.

- المصدر، عبد العظيم، (2012)، مدى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة في ضوء بعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ص 379 – ص 415.

- مصطفى، أحمد سيد، (2005)، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر.

- المعاني، أحمد اسماعيل، (2008)، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العربية.

- المعاني، أيمن وارشيدة، عبد الكريم، (2009)، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2.

- المعجم الوسيط، (2000)، مجمع اللغة العربية، الطبعة الأولى، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.

- المعمر، وسام سليمان، (2014)، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية – قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2001)، تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص- دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، ص1 – ص45.

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006)، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.

- الملاح، منتهي، (2005)، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- ملحم، يحيي سليم، (2006)، التمكين الإداري كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

- الملفوح، فاتن محمود، (2016)، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- النعيمي، محمد عبد العال وصويص، راتب جليل وصويص، عالب جليل، (2009)، أدارة الجودة المعاصرة – مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الهواري، سيد، (2000)، الأصول والأسس العلمية للقرن الواحد والعشرين، مكتبة عين شمس، القاهرة.

- الهواري، سيد، (2002)، الإدارة: الأصول والاسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

- الوادي، حسين، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الوادية، محمد رفيق، (2016)، دور الرقابة الداخلية على المخزون السلعي في المحافظة على المال العام: دراسة ميدانية تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

- وزارة الصحة الفلسطينية، مركز المعلومات الصحية الفلسطيني، التقرير السنوي للقوى العاملة في القطاع الصحي، 2017.

- الوطيفي، كامل شكير، (2014)، التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل، رسالة ماجستير، الجامعة بابل، العراق.

- اليازجي، إبراهيم رفيق، (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

ثالثًا: المراجع الأجنبية:

- Aburuman, N. (2016). The Impact of Adminisrative Empowerment on creativity Improvement among the workers of Jordanian Public Administrtion Institute, Research,vol (7) No (1), International Journal of Business and Social Science. pp 184-185.
- Al-Ha'ar, H. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies, Canadian Social Science center, 12(1): pp 19-29
- Chua G. S. , Jusoh, M. S., Amlus, M. H., Abidin, R. and Ibrahim, A. (2014). The Relationship between Employee Empowerment, Team Work and Recognition on Company Performance: An Investigation In Malaysian Manufacturing Industry, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, ISSN:1991-8178
- Dehghani, S., Gharooni, A. and Arabzadeh, A.(2014). Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education, 2nd World Conference On Business, Economics And Management ,Procedia - Social and Behavioral Sciences 109 (2014) 1130 – 1141.
- Fernadez,S. and Moldogazeiv, T. (2013). Using Employee Empowerment To encourage Innovative Behavior in the public Sector, Journal of Public Administration Research and Theory Oxford University, UK.
- Goetsch, H, and Stanley, D. (2001). "Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Processing, And Servicees", 13ed, Prentice Hall, New Jersey,
- Ivancevich. J., lorenzi. P and Steven. J.(2007), “Management” 2nd ed, New York.
- Karahan, M. and Mete, M. (2014). " Examination Of Total Quality Management Practices In Higher Education In The Context Of Quality.
- Lan, X. and Chong, W. (2014). "The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes" Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, 15th & 16th December, Kuala Lumpur, Procedia - Social and Behavioral Sciences: 172: 184–191.
- Lashley, C.(2001). "Empowerment: Hr Strategies for Service Excellence", 1st ed., Butter worth Heinemann.

− Lee, M. and Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept?" International Journal of Human Resource Management", 12(4), 684 – 695.

− Mattar, KH. and Atteia, M. (2015). Impact Of Administrative Empowerment On Organizational Commitment Field Study In Secondary Governmental Schools In Kingdom Of Bahrain), European Journal Of Business And Management, 7(20): pp 87 - 92

− Mishra, A. K. and Spreitzer, G. M., (1998). "Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, And Work", Academy of Management Review, 23(3): 567-588.

− Ndegwa, T.(2015). Percieved Relationship Between Eployee Empowerment And Organizational Performance Commercial Banks In Kenya, Report of the research project submitted in the partial submission of the requirements for obtaining a master's degree in business administration, Faculty of Business Administration, University of Nairobi.
Njie, T., Fon, L. and Awomodu, G., Top management commitment and Empowerment of employees in TQM implementation, university college of boras, pp 1-37.

− Otoum A. and Magableh, M. (2014). The Administrative Empowerment And Its Relationship With The Innovative Behavior Among The Head / Coordinators Of The Academ1111ic Department At The Faculty of Science And Arts, Sharurah - Najran University, International Research In Education, 2(2): pp 83 – 106

− Ozaralli, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment, Procedia - Social and Behavioral Sciences 181:pp (2015) 366 – 376

− Salajegheh, S., Pourrashidi, R. and Yazdani, A. (2013)."The relationship Between Total Quality Management (TQM) And Organizational Performance (Case study in Kerman Steel And Rolling Plant)". Interdisciplinary journal Of Contemporary Research In Business: 5(4): pp.478-489.

− Spector, B. (1995). Taking Change & Letting go, New York, The Free Press, P:44.

− Spreitzer, G.M. (1995).” Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation”. Academy of Management Journal, 38, 5, 1442-65.

− Sudha, T. (2013)."Total Quality Management In Higher Education Institution"، International Journal Of Social Science & Interdisciplinary June.، Vol. 2 (6)، IJSSIR.

− Tahtamoni, A. ,Almomni, A. Mryan, N.(2013). "Factors affecting total quality management (TQM) implementation in Jordanian commercial banks". Interdisciplinary journal of contemporary research in business: 4(10): pp.345-361.

− Tahtamoni, A., Almomni, A. and Mryan, N. (2013). "Factors Affecting Total Quality Management (TQM) Implementation In Jordanian Commercial Banks". Interdisciplinary journal of contemporary research in business: 4(10): pp.345-361.

− Wanderi, E. (2015). "Factors Influencing Implementation Of Total Quality Management In Construction Companies In Rwanda ": A Case Of Fair Construction Company. University of Agriculture and Technology.

رابعًا: المواقع الإلكترونية:

- موقع وزارة الصحة الفلسطينية، 2017

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): طلب تحكيم قائمة استقصاء

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم (3): الصورة النهائية للإستبانة

ملحق رقم (4): طلب تسهيل مهمة باحث في مرافق وزارة الصحة – المحافظات الجنوبية

ملحق رقم (5): الموافقة على طلب تسهيل مهمة باحث

ملحق رقم (1): طلب تحكيم قائمة استقصاء

عناية السيد الدكتور / .... حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

<u>الموضوع: تحكيم قائمة استقصاء</u>

أتوجه إليكم بالتقدير والإحترام، مثمناً جهودكم العظيمة في خدمة البحث العلمي.

بالإشارة الى الموضوع أعلاه فإنني أقوم بإعداد دراسة بعنوان: - " التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية "، لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا– غزة، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم فقرات هذه الاستبانة في ضوء خبرتكم في هذا المجال، وذلك خدمة لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: فادي محمد سليمان أبو زر

جوال: 0595612888

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1-	أ. د. عبد الله محمد عبد الله الهبيل	أستاذ دكتور قسم الاحصاء	جامعة الأزهر – غزة
2-	أ. د. محمد مصطفى محمد نجم	أستاذ دكتور كلية الشريعة – مدقق لغوي	جامعة الأزهر – غزة
3-	د. محمد إبراهيم عبد الله المدهون	رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – أستاذ مشارك	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة
4-	د. وسيم إسماعيل عبد الله الهابيل	أستاذ مشارك قسم إدارة الأعمال – نائب العميد للتعليم المستمر	الجامعة الإسلامية – غزة
5-	د. رشدي عبد اللطيف سلمان وادي	أستاذ مشارك قسم إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية – غزة
6-	د. سامي علي سليمان أبو الروس	أستاذ مشارك قسم إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية – غزة
7-	د. وائل محمد ابراهيم ثابت	أستاذ مشارك قسم إدارة الأعمال	جامعة الأزهر – غزة
8-	د. شادي اسماعيل يوسف التلباني	أستاذ مشارك قسم إدارة الأعمال	جامعة الأزهر – غزة
9-	د. محمد جودت محمد فارس	أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال – عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	جامعة الأزهر – غزة
10-	د. منصور محمد علي الأيوبي	أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال – نائب العميد للتخطيط والتطوير	كلية فلسطين التقنية – غزة
11-	د. بلال زكي حماد البشيتي	أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال	جامعة الأزهر – غزة
12-	د. رامز عزمي احمد بدير	أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال	جامعة الأزهر – غزة
13-	د. محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي	أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة، جامعة القدس المفتوحة – غزة
14-	د. خليل إسماعيل ابراهيم ماضي	أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة
15-	د. نبيل عبد شعبان اللوح	أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة، ديوان الموظفين العام – غزة

ملحق رقم (3): الصورة النهائية للإستبانة

أخي الكريم .... أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتوجه إليكم بالتقدير والإحترام، مثمناً جهودكم المباركة في خدمة البحث العلمي.

فتهدف هذه الاستبانة إلى دراسة " **التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية** "

أرجو من سيادتكم الإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة، علماً بأن البيانات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، حيث ان مساهمتكم محل شكر وتقدير واحترام.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحث/ فادي محمد سليمان أبو زر

جوال/ 0595612888

إشراف/ أ. د. نهاية عبد الهادي مصطفى التلباني

القسم الأول- البيانات الشخصية والوظيفية:

أرجو وضع علامة (√) في المكان الذي يتناسب مع حالتك.

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ 25 فأقل ☐ 26 - 30 ☐ 31 – 35 ☐ 36 فأكثر

المؤهل العملي: ☐ دبلوم متوسط فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

المسمى الوظيفي: ☐ رئيس شعبة ☐ رئيس قسم ☐ مدير دائرة ☐ مدير وحدة فما فوق

سنوات الخبرة: ☐ 5 فأقل ☐ 6 – 10 ☐ 11 – 15 ☐ 16 فأكثر

القسم الثاني- محاور الاستبانة:

المحور الأول- أبعاد التمكين الإداري:

أرجو قراءة كل عبارة من العبارات الآتية، ثم وضع علامة (√) أمام الخيار الذي ترونه الأنسب من وجهة نظركم.

#	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
أولًا: الاتصال ومشاركة المعلومات						
1-	التعليمات والإجراءات المتبعة في الوزارة واضحة.					
2-	يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.					
3-	تهتم الوزارة بإيجاد وسائل اتصال فعَّالة ومتطورة.					
4-	يتم تبادل المعلومات في الوزارة حول مشكلات العمل.					
5-	توفر الوزارة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين.					

-6	تتنوع وسائل الاتصال المستخدمة بين الموظفين.					
-7	يتم توفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار بشكل سريع.					
-8	تسعى الوزارة لإتاحة المعلومات للموظفين.					
-9	يشارك الموظف زملاءه في المعلومات والبيانات.					
	ثانيًا: بناء فرق العمل					
-1	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في الوزارة.					
-2	تعتمد الوزارة على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام الإدارية.					
-3	تلجأ الوزارة إلى فرق العمل لحل المشكلات.					
-4	تقوم الوزارة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.					
-5	تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل الوزارة.					
-6	فرق العمل داخل الوزارة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.					
-7	تعتمد فرق العمل على التقدير والاحترام بين أعضائها في العمل.					
-8	يتم تنفيذ التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل.					
	ثالثًا: التأثير					
-1	لدى الموظفين داخل الوزارة الحرية في إيجاد الحلول المبتكرة لبعض المشكلات العملية.					
-2	لدى الموظف القدرة على إقناع الآخرين بفكرة أو طرح ما.					
-3	يستطيع الموظف إقناع الرؤساء داخل الوزارة بأفكاره الإيجابية.					
-4	الموظف لديه دور فعال ومؤثر في حدود عمله أو خارج حدود عمله.					
-5	يستطع الموظف الإسهام في وضع أهداف الوزارة وخططها.					
-6	لدى الموظف حرية اختيار الأسلوب الأنسب لإنجاز عمله.					
-7	تداخل المهام يؤثر على أداء الموظفين.					
-8	لدى الموظفين دور فعال وإيجابي داخل العمل في الوزارة.					
	رابعًا: تحفيز العاملين					
-1	تراعي الوزارة نظم الحوافز المستخدمة من خلال مطالب الموظفين واحتياجاتهم.					
-2	ترتبط نظم الحوافز بنتائج تقييم الأداء.					
-3	يتم مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء.					
-4	تؤثر آليات منح الحوافز والمكافآت وطرقها على درجة الانتماء إلى					

	الوزارة.					
5-	يشعر الموظف بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في الوزارة.					
6-	تتوقع الوزارة من موظفيها النتائج والأعمال الجيدة باستمرار .					
7-	تدعم الوزارة قدرة الموظف على توفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتنميتها.					
8-	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد الذي يبذله في العمل.					
	خامسًا: التدريب والتعلم					
1-	تسعى الوزارة للعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر .					
2-	تتبني الوزارة خطة تدريبية واضحة للموظفين.					
3-	تقوم الوزارة بتقييم البرامج التدريبية لقياس فعاليتها.					
4-	يتوفر في الوزارة بيئة وإمكانيات ملائمة للتدريب.					
5-	تخصص الوزارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب.					
6-	يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.					
7-	تشجع الوزارة الموظفين على تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.					
8-	تسمح الوزارة للموظفين في اكتمال درجاتهم العلمية من خلال دعمهم المادي والمعنوي.					
9-	تستعين الوزارة بذوي الخبرة من داخلها وخارجها لتدريب الموظفين.					
10-	تعطي الوزارة فرص التدريب للموظفين بالتساوي.					
	سادسًا: المشاركة في اتخاذ القرارات					
1-	يتمتع الموظف داخل الوزارة بالحرية الكافية لاتخاذ القرارات المرتبطة بمسؤوليات عمله.					
2-	تشارك الوزارة الموظفين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لها.					
3-	تتيح الوزارة حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الجديدة.					
4-	تعتمد الوزارة على النظام المركزي في اتخاذ القرارات.					
5-	يتم اتخاذ القرارات في الوزارة استنادًا إلى معلومات دقيقة.					
6-	تمنح الوزارة الموظفين فرصة المشاركة في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم.					

7-	تعطي الوزارة الموظفين الشعور بجدوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات.					
8-	تدعم الوزارة قرارات الموظفين بما يتناسب مع عملهم.					
9-	يشارك الموظفون في تحديد السياسات العامة للوزارة ورسمها.					
10-	توفر الوزارة نظماً للمساعدة في اتخاذ القرارات مثل نظم المعلومات.					

المحور الثاني- أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

أرجو قراءة كل عبارة من العبارات الآتية، ثم وضع علامة (√) أمام الخيار الذي ترونه الأنسب من وجهة نظركم.

#	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
	أولًا: التركيز على الجمهور					
1-	تحدد الوزارة حاجات الجمهور ورغباتهم.					
2-	تأخذ الوزارة بآراء الجمهور عند تطوير خدماتها.					
3-	تحرص الوزارة على تقديم الخدمات بالشكل الملائم السريع للجمهور.					
4-	توجد وسائل اتصال فعالة بين الوزارة والجمهور.					
5-	تقوم الوزارة بالحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالجمهور.					
6-	تحرص الوزارة على الحصول على تغذية راجعة من الجمهور.					
	ثانيًا: دعم الإدارة العليا					
1-	تعمل الوزارة على التحقق من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.					
2-	تعمل الوزارة على تقييم التقدم الحاصل في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.					
3-	تقدم الوزارة المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.					
4-	تقدم الوزارة الدعم والإسناد للموظفين.					
5-	تخصص الوزارة موازنات كافية لتحقيق الجودة.					
6-	تلتزم الوزارة بتطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة ونشرها في كافة الأقسام والدوائر المختلفة.					
	ثالثًا: التحسين الشامل والمستمر					
1-	تنظر الوزارة إلى التحسين الشامل والمستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات					

	إدارة الجودة الشاملة.					
2-	يتم التواصل بين مختلف الوحدات الإدارية داخل الوزارة بهدف تحسين جودة العمل أو جودة الخدمة المقدمة.					
3-	إن التحسين المستمر والشامل داخل الوزارة مسؤولية جميع الإدارات المختلفة من أجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.					
4-	تقوم الوزارة بتقييم أداء الموظفين وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.					
5-	تقدم الوزارة البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة لدى الموظفين.					
6-	توفر الوزارة قنوات اتصال فعالة بين الإدارات والموظفين والجمهور للحصول على المعلومات من أجل التطوير والتحسين المستمر.					
رابعًا: السياسات والاستراتيجيات						
1-	تقوم الوزارة بتطوير الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع المتغيرات واحتياجات العمل.					
2-	للموظفين دور في صياغة السياسات والاستراتيجيات لدى الوزارة.					
3-	تستعين الوزارة بذوي الخبرات من خارج الوزارة لصياغة السياسات والاستراتيجيات.					
4-	تقوم الوزارة بتقييم خططها الاستراتيجية دوريًا من أجل التحقق من سير عملها.					
5-	تقوم الوزارة بوضع الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع مواردها المالية.					
6-	تجدد الوزارة خططها الاستراتيجية كل 5 سنوات على الأقل.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

ملحق رقم (4): طلب تسهيل مهمة باحث في مرافق وزارة الصحة

State of Palestine
Ministry of Health
G.D.of Human Resources Development

دولـــة فلســـطين
وزارة الصحّــة
الإدارة العامـــة لتنميـــة القـــوى البشريـــة

طلب تسهيل مهمة باحث في مرافق وزارة الصحة

السيد/ د. رامي عيد العبادلة حفظه الله،،، الرقم:..................

مدير عام تنمية القوى البشرية التاريخ: 2017/9/16

أرجو التكرم بالموافقة علي تسهيل مهمتي في (جمع بيانات، جمع عينات، تعبئة استبيانات) الخاصة بالبحث الذي أقوم به في مرافق وزارة الصحة.

الاسم: فادي محمد سليمان ابوزر رقم الهوية: 931562763 تاريخ الميلاد: 1982

العنوان: خانيونس - خزاعة

رقم الهاتف/الجوال: 0595612888 البريد الالكتروني: fadi.m.z.2014@hotmail.com

مكان العمل: بلدية خزاعة المهنة: الشؤون الإدارية والمالية

المؤهل العلمي: ماجستير التخصص: القيادة والإدارة الجامعة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

المؤسسة المشرفة علي البحث: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا اسم المشرف: أ.د. نهاية عبد الهادي التلباني

البحث متطلب ل: الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

عنوان البحث: التمكين الإداري وتأثيره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة - المحافظات الجنوبية

الهدف من البحث: التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة

مكان تطبيق البحث: وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية

الفئة المستهدفة: شاغلي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية

التوقيع

....

16.9.2017

المرفقات المطلوبة:

1. خطاب من الجهة المشرفة على البحث.
2. تعهد والتزام بالعمل ضمن أخلاقيات البحث العلمي.
3. صورة عن أخر مؤهل علمي.
4. صورة شخصية.
5. خطة البحث – الإستبانة.
6. تفويض من الباحث بجمع البيانات (للباحث الموجود خارج الوطن).

غــزة hrd@moh.gov.ps 82827298+970828689+

ملحق رقم (5): الموافقة على طلب تسهيل مهمة باحث

دولة فلسطين
وزارة الصحة

State of Palestine
Ministry of health

السيد : رامي عيد سليمان العبادله المحترم

التاريخ:13/11/2017
رقم المراسلة 176394

مدير عام بالوزارة /الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية - /وزارة الصحة

السلام عليكم ,,,

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث/ فادي أبوزر

التفاصيل //
بخصوص الموضوع أعلاه، يرجي تسهيل مهمة الباحث/ **فادي محمد أبوزر**
الملتحق ببرنامج ماجستير القيادة والإدارة - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة في إجراء بحث بعنوان -:
"التمكين الإداري وتأثيره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية- المحافظات الجنوبية "
حيث الباحث بحاجة لتعبئة استبانه من عدد من ذوي المسميات الإشرافية في وزارة الصحة، بما لا يتعارض مع مصلحة العمل وضمن أخلاقيات البحث العلمي، ودون تحمل الوزارة أي أعباء أو مسئولية.
وتفضلوا بقبول التحية والتقدير،
ملاحظة / تسهيل المهمة الخاص بالدراسة أعلاه صالح لمدة 3 أشهر من تاريخه.

محمد ابراهيم محمد السرساوي
مدير دائرة/الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية -

التحويلات

محمد ابراهيم محمد السرساوي(مدير دائرة)	← رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← مدحت محمد يوسف محيسن(وكيل وزارة مساعد)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← مدحت عباس خضر حسن (مدير عام بالوزارة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← ماهر محمود عبدالهادي شامية(مدير عام بالوزارة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← عبد اللطيف محمد محمد الحاج(مدير عام بالوزارة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← خليل مصطفي احمد شقفه(مدير عام بالوزارة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← خالد حمدي خليل الدهشان(مدير عام بالوزارة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← ايمن عبد الرحيم طه الحلبي(مدير عام بالوزارة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← منير عبد الله عطيه البرش(مدير عام بالوزارة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← اشرف عبد الرحيم عبد الله ابو مهادي(مدير عام بالوزارة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← اشرف اسماعيل مبروك القدره(مدير وحدة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)

غزة تلفون. 2846949-8 (970+)
فاكس. 2826295-8 (970+)

Gaza Tel. (+970) 8-2846949
Fax. (+970) 8-2826295

■ رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← بسام علي خالد الحمدين(مدير عام بالوزارة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
■ رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← سعيد شريف سعيد البطه(مدير عام بالوزارة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
■ رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← يحيى امين عبد الحافظ خضر(مدير وحدة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
■ رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← عاطف محمد سليمان محيسن(مدير دائرة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
■ رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← حسام جمال تصيف الدحدوح(مدير عام بالوزارة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
■ رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← محمود عبد المجيد توفيق حماد(مدير عام بالوزارة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
■ رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← اياد عيسى موسى ابو زاهر(مدير عام بالوزارة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
■ رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← موسى طالب عبد الله العماوي(مدير وحدة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
■ رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← وليد احمد ابراهيم صباح(مدير وحدة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
■ رامي عيد سليمان العبادله(مدير عام بالوزارة)	← عماد سلامه مسعود بكرون(مدير وحدة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
■ سعيد شريف سعيد البطه(مدير عام بالوزارة)	← حنان رزق نمر دلول(إداري جامعي)	للتعميم(13/11/2017)
■ مدحت عباس خضر حسن (مدير عام بالوزارة)	← حسن محمد خليل حافظ اللوح(مدير مستشفى)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
■ مدحت عباس خضر حسن (مدير عام بالوزارة)	← رافت حامد يوسف حمدونه(مدير دائرة)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
■ مدحت عباس خضر حسن (مدير عام بالوزارة)	← زهير محمود احمد نوفل(مدير دائرة التمريض)	إجراءاتكم بالخصوص(13/11/2017)
■ خالد حمدي خليل الدهشان(مدير عام بالوزارة)	← هاني سلطان ارميح الوحيدي(مدير وحدة)	إجراءاتكم بالخصوص(14/11/2017)
■ خالد حمدي خليل الدهشان(مدير عام بالوزارة)	← فايز زهدي سليم الشلتوني(مدير وحدة)	إجراءاتكم بالخصوص(14/11/2017)
■ بسام علي خالد الحمدين(مدير عام بالوزارة)	← منيف عبد الحميد عبد الرجمن سلامة (مدير اداري)	لعمل اللازم(14/11/2017)
■ ماهر محمود عبدالهادي شامية(مدير عام بالوزارة)	← محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	لعمل اللازم(14/11/2017)
■ منيف عبد الحميد عبد الرجمن سلامة (مدير اداري)	← مازن عطا عبد الهادي العرايشي(مدير دائرة)	للإطلاع و توجيهاتكم بالخصوص(14/11/2017)
■ منيف عبد الحميد عبد الرجمن سلامة (مدير اداري)	← صبحي محمد زيدان قشطه(مدير)	للإطلاع و توجيهاتكم بالخصوص(14/11/2017)
■ منيف عبد الحميد عبد الرجمن سلامة (مدير اداري)	← بهاء محمود سعيد الكيلاني(مدير)	للإطلاع و توجيهاتكم بالخصوص(14/11/2017)
■ منيف عبد الحميد عبد الرجمن سلامة (مدير اداري)	← حسام حسني العبد شاهين(مهندس كهرباء)	للإطلاع و توجيهاتكم بالخصوص(14/11/2017)
■ منيف عبد الحميد عبد الرجمن سلامة (مدير اداري)	← نهاد جمال ابراهيم السويطي(مدير دائرة)	للإطلاع و توجيهاتكم بالخصوص(14/11/2017)
■ منيف عبد الحميد عبد الرجمن سلامة (مدير اداري)	← ياسر محمود حسين نواس(مدير دائرة)	للإطلاع و توجيهاتكم بالخصوص(14/11/2017)
■ منيف عبد الحميد عبد الرجمن سلامة (مدير اداري)	← رشاد جبريل ابراهيم الاسي(مدير دائرة)	للإطلاع و توجيهاتكم بالخصوص(14/11/2017)
■ منيف عبد الحميد عبد الرجمن سلامة (مدير اداري)	← ناصر عواد يوسف الشرافي(مدير دائرة)	للإطلاع و توجيهاتكم بالخصوص(14/11/2017)
■ اياد عيسى موسى ابو زاهر(مدير عام بالوزارة)	← ادهم عبدالرؤوف عبدالله البطه(مدير دائرة)	للتعميم(14/11/2017)
■ محمود عبد المجيد توفيق حماد(مدير عام بالوزارة)	← محسن ربيع السيد المصري(مدير دائرة)	لعمل اللازم(14/11/2017)
■ خليل مصطفي احمد شقفه(مدير عام بالوزارة)	← حسن عبدالله عبدالحليم جوده(مدير وحدة)	لعمل اللازم(14/11/2017)
■ خليل مصطفي احمد شقفه(مدير عام بالوزارة)	← شحده خليل علي برهوم(مدير وحدة)	لعمل اللازم(14/11/2017)
■ خليل مصطفي احمد شقفه(مدير عام بالوزارة)	← سامي حسن ديب عويمر(مدير)	لعمل اللازم(14/11/2017)
■ حسن عبدالله عبدالحليم جوده(مدير وحدة)	← خليل محمد احمد ابوشعيب(مدير دائرة)	لعمل اللازم(14/11/2017)
■ حسن عبدالله عبدالحليم جوده(مدير وحدة)	← عماد عبد الحليم سالم ابو عواد(رئيس قسم اداري)	لعمل اللازم(14/11/2017)
■ محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← زياد حمدي احمد المصري(اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
■ محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← نضال صلاح محمد المصري(رئيس قسم اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
■ محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← محمد عمر محمود خليل(رئيس قسم اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)

غزة تلفون. 8-2846949 (970+)
فاكس. 8-2826295 (970+)
Gaza Tel. (+970) 8-2846949
Fax. (+970) 8-2826295

محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← عبد الناصر حمد موسى ابوجزر(رئيس قسم اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← محمد احمد محمد عبد الرحمن الفرا(رئيس قسم اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← اياد عبد الله عبد اللطيف حمد(رئيس شعبة اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← حسناء احمد محمد الشريف(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← جهاد محمد محمد مطر(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← كفاح عبد الفتاح احمد طومان(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← طارق عامر حسن السعافين(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← نهله صقر سليمان حلس(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← مجدي ابراهيم اشتيوي ضهير(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← معين احمد محمد الكريري(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← سامي حسين محمد لبد(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← كامل عبدالمنعم كامل صايمه(طبيب مقيم)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← عماد محمد عبدالله العالول(مدير)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← سمر حامد احمد النخال(طبيب رئيس قسم)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← علاء يوسف يعقوب المدهون(طبيب بشري عام)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← اشرف محروس حمزه شراب(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← مها احمد شمس العمامي(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← اسامه خضر محمد الخليلي(مساعد معمل رئيس قسم)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← سوسن حلمي علي حماد(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← عبدالكريم سعيد العبد النجار(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← صلاح الدين علي عبدالحفيظ الرنتيسي(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← ناهض عيد حسن جوده(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← خليل محمد محمود صيام(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← فواز ادريس محمد ابوزياده(طبيب بشري عام)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← عطاف محمد عبدالرحمن عوض(رئيس قسم اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← فايز سعيد شحاده عروق(رئيس قسم اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← جمال فوزي حسن رضوان(مساعد اداري غير جامعي)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← اسامه سليم احمد شمالي(مبرمج كمبيوتر)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← ايمن كامل احمد ابوندى(اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← صلاح الدين محمد حسين الحلو(حارس)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← احمد محمد صالح رشدي زامل(رئيس قسم مالي)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← نداء يوسف محمد الكحلوت(رئيس شعبة اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← محمد كامل ابراهيم نصار(رئيس قسم اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← اياد احمد محمود ابوسمعان(كاتب)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← امال علي احمد البحيصي(إداري جامعي)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← طارق عطيه يحيي الطيبي(رئيس قسم اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← رامي عبدالمعطي عبدالمجيد محمد احمد(رئيس قسم اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← محمد اسماعيل مصطفى شهاب(إداري جامعي)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← نواف صادق صالح عبد الحافظ(كاتب)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← سليم محمد سليم سلمي(كاتب ثانوي)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← محمد خالد حسن ثابت(اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← امال محمد عبدالله المغاري(رئيس قسم اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← صبحي رمضان احمد حامد(كاتب جامعي)	لعمل اللازم(16/11/2017)
محمد احمد محمود ابو سمعان(مدير دائرة)	← عادل سلمان محمد مرجونه(رئيس اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
حسام جمال نصيف الدحدوح(مدير عام بالوزارة)	← رامز عادل صادق دغمش(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
حسام جمال نصيف الدحدوح(مدير عام بالوزارة)	← سائد نبيل سليم غياضة (مدير اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
حسام جمال نصيف الدحدوح(مدير عام بالوزارة)	← محمد علي عبد الله ابوالوفا(مدير دائرة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
سائد نبيل سليم غياضة (مدير اداري)	← ميساء فتحي عيد ابو حصيره(رئيس قسم اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
حسن محمد خليل حافظ اللوح(مدير مستشفى)	← مروان حسن محمود ابو سعدة(مدير مستشفى)	إجراءاتكم بالخصوص(16/11/2017)
حسن محمد خليل حافظ اللوح(مدير مستشفى)	← منذر محمد محمد غزال(طبيب مسجل مساعد / ممارس عام)	إجراءاتكم بالخصوص(16/11/2017)

غزة تلفون. 2846949-8 (970+)
فاكس. 2826295-8 (970+)
Gaza Tel. (+970) 8-2846949
Fax. (+970) 8-2826295

■ حسن محمد خليل حافظ اللوح(مدير مستشفى)	← نائل هشام محمد سكيك(مدير صيدلية)	إجراءاتكم بالخصوص(16/11/2017)
■ حسن محمد خليل حافظ اللوح(مدير مستشفى)	← كمال احمد درويش جبر(مدير دائرة)	إجراءاتكم بالخصوص(16/11/2017)
■ حسن محمد خليل حافظ اللوح(مدير مستشفى)	← حسام احمد عبد المعطي حماده(طبيب مدير)	إجراءاتكم بالخصوص(16/11/2017)
■ حسن محمد خليل حافظ اللوح(مدير مستشفى)	← كايد احمد عارف احمد(مدير)	إجراءاتكم بالخصوص(16/11/2017)
■ رامز عادل صادق دغمش(مدير دائرة)	← ثمر سلمان ثمر ابو راس(رئيس شعبة اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
■ رامز عادل صادق دغمش(مدير دائرة)	← ابراهيم قاسم محمد الدم(رئيس قسم اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
■ خليل محمد احمد ابوشعيب(مدير دائرة)	← عبدالمجيد حمد عبدالمجيد ثابت(حكيم رئيس تمريض منطقة)	لعمل اللازم(16/11/2017)
■ خليل محمد احمد ابوشعيب(مدير دائرة)	← محمود سليم عبدالكريم النجار(رئيس قسم اداري)	لعمل اللازم(16/11/2017)
■ خليل محمد احمد ابوشعيب(مدير دائرة)	← اكرم محمد محمد ابو صلاح(حكيم جامعي)	لعمل اللازم(16/11/2017)
■ محمد علي عبد الله ابوالوفا(مدير دائرة)	← زكي محمود سليمان الدحدوح(رئيس قسم اداري)	للمتابعة(19/11/2017)
■ منير عبد الله عطيه البرش(مدير عام بالوزارة)	← عاطف محمد يوسف محيسن(مدير اداري)	لعمل اللازم(19/11/2017)
■ زكي محمود سليمان الدحدوح(رئيس قسم اداري)	← لينا محمد عبد المجيد ابو دف(رئيس قسم اداري)	للعلم(20/11/2017)
■ زكي محمود سليمان الدحدوح(رئيس قسم اداري)	← عبدالعزيز عرفات العبد العجله(رئيس قسم مالي)	للعلم(20/11/2017)
■ زكي محمود سليمان الدحدوح(رئيس قسم اداري)	← سهيل محمد يوسف ابوعيده(كاتب جامعي)	للعلم(20/11/2017)
■ زكي محمود سليمان الدحدوح(رئيس قسم اداري)	← عبدالواحد محمد امين عبدالواحد الشيخ(مساعد اداري جامعي)	للعلم(20/11/2017)
■ زكي محمود سليمان الدحدوح(رئيس قسم اداري)	← نضال صلاح محمد نصار(رئيس قسم اداري)	للعلم(20/11/2017)
■ زكي محمود سليمان الدحدوح(رئيس قسم اداري)	← زياد موسى عبد الرحمن يوسف(مهندس الكترونيات)	للعلم(20/11/2017)
■ زكي محمود سليمان الدحدوح(رئيس قسم اداري)	← رائد عبد ربه عبيد الخالدي(محاسب)	للعلم(20/11/2017)

غزة تلفون. 8-2846949 (970+)
فاكس. 8-2826295 (970+)

Gaza Tel. (+970) 8-2846949
Fax. (+970) 8-2826295