

أثر التمكين الإداري على الإلتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على مستشفى عين شمس التخصصي

سامح سلامة^(١) - يحيى أبو طالب^(٢) - خالد عبد اللطيف^(٣) - نهال محمد فتحي الشحات^(٤)
(١) طالب دراسات عليا، كلية الدراسات والبحوث البيئية جامعة عين شمس (٢) كلية التجارة،
جامعة عين شمس (٣) مستشفى عين شمس التخصصي، جامعة عين شمس (٤) كلية
الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس .

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التمكين الإداري علي الجودة الشاملة في
المستشفيات، والتوصل الي توصيات ومقترحات بشأن مستوى التمكين الإداري والارتقاء بمستوى
إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي الي تطور مستوى الخدمة المقدمة للمرضى، ولكي تتحقق
أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل
اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في كافة المستويات الإدارية
(مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، الموظفين، عمال الخدمات) .
توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية
بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كالتالي: وجود علاقة طردية بين كافة أبعاد التمكين
الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز، ومشاركة العاملين، والإتصال بفريق العمل)، وإدارة الجودة
الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي، واثبتت نتائج الدراسة أن كل أبعاد التمكين
الإداري المطبقة داخل المستشفى قد بلغت مستويات عالية، إلا أنها لم تصل إلى حد
التميز، فيما عدا بُعد التحفيز والذي كانت نسبة تطبيقه داخل المستشفى مرتفع جدا، كما أظهرت
النتائج أن بُعد "تطبيق إدارة الجودة الشاملة" مطبق في مستشفى جامعة عين شمس التخصصي
بدرجة "مرتفعة".

وتوصي هذه الدراسة بضرورة تطوير نظم الاتصالات بالمستشفى بحيث يسمح بالتواصل
مع جميع العاملين لديها وإتاحة الفرص لهم لتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم تجاه العمل وتشجيعهم في

عملية اتخاذ القرارات بمرونة وسهولة، وتفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا والقيام باتخاذ إجراءات وقائية تصحيحية فورية وباستمرار دون الرجوع للرئيس المباشر، وكذلك اشراكهم في وضع الأهداف والخطط المستقبلية .
الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، أبعاد التمكين الإداري، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مستشفى عين شمس التخصصي.

مقدمة الدراسة

شهد العقد الأخير من القرن العشرين اهتماماً كبيراً بتطبيق مفهوم الجودة في قطاع الخدمات الصحية، فنتيجة لمعاناة هذا القطاع من ارتفاع تكلفة تقديم الخدمات الصحية وعدم قدرته على الاستمرار في تقديمها بأسعار منافسة مع المحافظة على جودتها، استدعى الأمر إعادة النظر في الإستراتيجيات الإدارية المطبقة، والأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة، ولعل من أبرزها إدارة الجودة الشاملة، إذ أن تطبيق هذا المفهوم في المستشفيات يساعد في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية والحد منه، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة وتحقيق رضا المرضى والعاملين على حد سواء، ويُعد التمكين الإداري أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تعطي للموظف مهارات وأدوات ومعلومات وحرية مناسبة تساعد على اتخاذ القرارات الملائمة دون الحاجة المسبقة لموافقة رئيس العمل، وهذا ما قد ينعكس على أداء الموظفين ويعمل على زيادة ولائهم للمنظمة وهو ما يؤدي لنتائج إيجابية على المنظمة ككل. (بن عادل، درفلو، ٢٠٢٠)

مشكلة الدراسة

تواجه المستشفيات حالياً تحديات كبيرة في ظل التنافس والتطور التكنولوجي من أجل الاستمرارية على تقديم مستويات عالية من الجودة والخدمات الطبية للمستفيدين، وهو ما دفع العديد من المستشفيات ومنها مستشفى عين شمس التخصصي لتغيير أساليبها الإدارية التقليدية بالإضافة للبحث عن مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ولعل من أبرز هذه المفاهيم الإدارية هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من أجل الوصول لتحقيق مستويات خدمية ممتازة والحد من المعوقات التي تحد من نجاح هذه السياسة، بالإضافة لتخفيض عدد الشكاوى المقدمة من المتعاملين مع المستشفى وذلك لن يتحقق دون تمكين العنصر البشري، وإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل وتحقيق مستوى الرضا للمرضى، وتحقيق جودة ورعاية الخدمات الطبية، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات، وعليه فإن التساؤل الخاص بمشكلة الدراسة يمكن طرحه من خلال السؤال التالي:

كيف يؤثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي؟

ويندرج تحت هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية أخرى هي:

- ما هو مستوى التمكين الإداري والجودة الشاملة المطبقين داخل مستشفى عين شمس التخصصي من وجهة نظر عينة البحث؟
- ما هو مستوى العلاقة ما بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى عين شمس التخصصي، حسب آراء العينة؟

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث بشكل عام الي معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري و إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى عين شمس التخصصي، كما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف فرعية أخرى تتمثل في:

- التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري مستشفى عين شمس التخصصي ومستوى تطبيق الجودة الشاملة داخل المستشفى.
- تحديد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة وأساليب قياسها وتحسينها .
- تقديم توصيات ومقترحات بشأن مستوى التمكين الإداري والارتقاء بمستوى إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي الي تطور مستوى الخدمة المقدمة للمرضى .

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

- أهمية العنصر البشري في مدى قدرته على إنجاز مهامه بشكل كفاء .
- معرفة المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في المستشفيات بشكل عام.
- إبراز دور التمكين الإداري في تحسين جودة الرعاية الطبية.

الأهمية العملية:

- التوصل لمقترحات وتوصيات لتحسين الخدمة التي يقدمها الموظفين للمرضى .
- تقديم نموذج عملي لربط أبعاد التمكين التمكين بالجودة الشاملة، من خلال نموذج استبيان وتسجيل النتائج .

فروض الدراسة

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي.
- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي.
- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مشاركة العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي.
- الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال بفريق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي.

متغيرات الدراسة

تتكون متغيرات الدراسة من متغيرين أساسيين أحدهما مستقل (التمكين الإداري)، والآخر تابع (إدارة الجودة الشاملة)، ويتكون المتغير المستقل من مجموعة من الأبعاد تتمثل في (تفويض السلطة، والتحفيز، ومشاركة العاملين، والاتصال بفريق العمل)، وتكون شكل العلاقة بينهما في تأثير تطبيق عملية التمكين الإداري داخل المؤسسات على تحسن جودة الخدمة المقدمة داخلها.

محدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: وتتمثل في معرفة "أثر التمكين الإداري على الإلتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال التطرق لأبعاد التمكين الإداري المطبقة داخل مستشفى عين شمس التخصصي وتوضيحها عن طريق الاستبيان الموزع على العاملين بها.
- الحدود المكانية: يقتصر التطبيق العملي علي مستشفى عين شمس التخصصي، بصفتها من أكبر المستشفيات والتي تقدم خدمات لمجموعة كبيرة من المرضى .
- الحدود الزمانية: يقتصر تطبيق هذا البحث على شهر سبتمبر من عام ٢٠٢٢م.
- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة التطبيق على (مديرين الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين التنفيذيين وعمال الخدمات) بمستشفى عين شمس التخصصي .

منهجية الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي: عن طريق استخدام الأسلوب التحليلي لأنه يقوم بوصف متغيرات الدراسة بدقة وتحليل العلاقة بينها للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح، أما الفصل التطبيقي فقد تم التطرق إلى الإطار العملي فيه من خلال دراسة ميدانية بإستخدام أداة الاستبيان وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة لمستشفى عين شمس التخصصي والقيام بتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS .

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات سابقة للتمكين الإداري باللغة العربية

١- د. محمد محمد الفاضل، "أثر التمكين الإداري في تنمية أدلة الجودة الشاملة، دراسة تجريبية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جرش"، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، الأردن، ٢٠٢٠.
٢- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين لدى عمداء الكليات بجامعة جرش، والتعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، كما تهدف للتعرف على طبيعة العلاقة بين متغير الدراسة المستقل (التمكين الإداري)، وبين المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة بجامعة جرش).
٣- توصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى عمداء الكليات بجامعة جرش، مما يؤكد على أهمية مستوى التمكين الإداري لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى عمداء كليات جامعة جرش عالٍ، وهو ما يعبر عن مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة للأفراد.
٤- سلمى نعمى، وأمال بن سليمان، "أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوعربريج، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد النشير الإبراهيمي، الجزائر، ٢٠٢٠.
٥- تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور، والتعرف على أثر كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تحديد أكثر أبعاد التمكين وأقلها تأثيراً على إدارة الجودة الشاملة.
٦- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للتمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠,٠٥)، كما بينت النتائج عدم وجود أثر للقيادة على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠,٠٥)، كما أظهرت النتائج أن واقع التمكين الإداري في مؤسسة كوندور من خلال أبعاده الخمسة منخفض جداً مما يدل أن المؤسسة عليها التوجه نحو هذه المفاهيم الحديثة، كما أظهرت أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها منخفض رغم أن المؤسسة حاصلة على عدة شهادات للايزو، وهذا يتطلب من المؤسسة تطبيق هذا المفهوم الفلسفي الثقافي لأهميته في تحقيق التميز وخفض التكاليف.
٧- د. نعيم سلامة القاضي، "أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية"، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ٢٠١٨.
٨- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام الشركات المبحوثة باستراتيجية تمكين العاملين، ومدى تبنيتها لهذه الاستراتيجية، كما تهدف إلى التعرف على مدى مستوى جودة الخدمات المقدمة في الشركات المبحوثة، والتعرف على أثر استراتيجية تمكين العاملين في جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، بالإضافة إلى أنها تهدف لتقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز أثر استراتيجية التمكين الوظيفي في جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية.
٩- تشير نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية تمكين العاملين في الشركات المبحوثة تساهم معنوياً في زيادة درجة الملموسية كإحدى خصائص جودة الخدمة، إذ أدى تنوع مهام الأفراد وواجباتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات إلى استخدام تقنيات جديدة في تقديم الخدمة، كما تم الاهتمام بالتصميم الداخلي للشركات المبحوثة كأداة ترويجية جاذبة للعملاء، كما أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لاستراتيجية تمكين العاملين في الشركات المبحوثة في درجة التعاطف كإحدى خصائص جودة الخدمة، إذ أدى تدريب العاملين وتأهيلهم إلى زيادة قدرتهم على فهم احتياجات العملاء المختلفة، والعمل على وضع مصالحهم في مقدمة أولويات الشركة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية تمكين العاملين في الشركات المبحوثة تساهم معنوياً في زيادة في درجة الأمان كإحدى خصائص جودة الخدمة، إذ أدى إغناء الأفراد العاملين وظيفياً وتدريبهم، إلى إتباع أسلوب السرية في التعامل مع العملاء، والعمل على توفير ترتيبات خاصة لحماية حقوقهم ومعلوماتهم.

ثانيا: دراسات سابقة للتمكين الإداري باللغة الأجنبية

١ . Ali. A. F, El sayed, S. H, Shazly, M.M. & AbdElrahman, s., Relationship between Empowerment and Organizational Commitment among Staff Nurses. JOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS) e-ISSN: 2320-1959.P-ISSN: 2320-1940 Volume 7, Issue 1 Ver. IX. (Jan-Feb.2018).
٢ . (العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى طاقم التمريض في مستشفى جامعة المنيا ومستشفى المنيا العام)
٣ . هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي لدى عينة من الممرضين والممرضات، وتم إجراء هذه الدراسة في مستشفى جامعة المنيا، ومستشفى المنيا العام، وبلغت العينة (١٠٠) ممرضاً وممرضة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداتين للدراسة، الأولى استبانة خاصة بشروط فعالية العمل، والأخرى خاصة بالالتزام التنظيمي.
٤ . خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: انخفاض كل من مستوى التمكين والالتزام التنظيمي، ووجود ارتباط إيجابي كبير ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.
٥ . Al-Ha'ar, H. The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies, Canadian Social Science center, 12(1), 2016.
٦ . (أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية)
٧ . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على 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 (٢٥٠) من فئة (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، المشرف)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج .
٨ . توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها وجود علاقة ما بين التمكين الإداري ومتغيرات الأداء التنظيمي بوزن نسبي (٥٤,٧%)، ووجود علاقة ارتباطيه بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، وتوفير المعلومات اللازمة، ودعم الإدارة العليا، والمشاركة) وبين متغيرات الأداء التنظيمي (خدمة العملاء، ورضا العملاء) بوزن نسبي (٤٩%)، (٦٠%)، (٤٩%)، (٦٧%) على التوالي.
٩ . Mattar, KH. Atteia, M., 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), 2015.
١٠ . (أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين)
١١ . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية في المدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من موظفي البيئة التعليمية والإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظتي الجنوبية والمحرق، والبالغ عددهم (١٠٨) موظف وموظفة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج .
١٢ . توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن درجة التمكين الإداري كانت مرتفعة ووزن نسبي (٩٠,٤%)، وأيضا كان يُعد فريق العمل مرتفع ووزن نسبي (٩٥%)، وأن بُعد التدريب كان مرتفع ووزن نسبي (٨٦,٢%)، وأن بُعد المشاركة كان مرتفع ووزن نسبي (٩٠,٦%)، وأتضح أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، والمؤهل) .

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة باللغة العربية

١ .	د. عائشة عبدالصمد محمدين حمد، "أثر إدارة الجودة الشاملة على الاداء المالي بالبنوك السودانية دراسة تطبيقية على بنك البركة السوداني خلال الفترة من (٢٠١٥ م - ٢٠٢٠ م)"، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، ٣(٥)، ٢٠٢٢.
٢ .	يهدف هذا البحث إلى، التعرف على أهمية وكشف العلاقة بين تحسين الاداء المالي في المصارف التجارية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية، كما يهدف إلى معرفة هل هناك دور لمبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحقيق التحسين للاداء المالي، اولمساهمة المتواضعة في تقديم جملة من المقترحات العملية التي يمكن الاستفادة منها الجهات ذات العلاقة في تعزيز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الوضع المالي للمصارف، وإزالة الغموض في متغيرات البحث خصوصا فيما يتعلق بتحسين الاداء المالي و أهميته للمؤسسات المالية والإسهام في تأطير المفاهيم.
٣ .	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، إيمان إدارة البنك أن التوجه بالسوق يتم عن طريق تلبية توقعات الزبائن المستقبلية، حرص البنك على تحديد حاجات العملاء وتلبية رغباتهم، بالإضافة إلى أن البنك يعمل على كسب ثقة العملاء وولائهم لها، كما أن ادارة بنك البركة السوداني تهتم بدراسة منافذ توزيع خدماتها وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة، وأن الادارة العليا تشارك العاملين في وضع سياسات ومعايير الجودة الشاملة، حيث تضع الادارة العليا برنامج للجودة الشاملة وتوفر له الإمكانيات المالية واللوجستية.
٤ .	ناهض ذكي أبو طعيمة، "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسؤال تعززها"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠١٦.
٥ .	هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وما سبل تعزيزها من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، وكذلك الكشف عن درجة الاختلاف في التقدير لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية.
٦ .	ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف وصف الظاهرة وتحليلها، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، واشتمل مجتمع الدراسة على شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات الحكومية والبالغ عددهم (٤٠٣)، حيث تم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل في الجانب التطبيقي من الدراسة.
٧ .	وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها، أن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية جاء بوزن نسبي (٧٠,٠٨٦%)، ودرجة (كبيرة)، بالإضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) α بين متوسطات درجات تقدير المحوئين حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير العمر لصالح أقل من ٤٠ عام، عدد سنوات الخدمة لصالح مجموعة (أقل من ٥ سنوات) ومجموعة (من ٥-أقل من ١٠ سنوات)، المسمى الوظيفي لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير عام / مدير دائرة، مكان العمل.
٨ .	هاشم على سالم، وآخرون، " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقليل إجراءات الرقابة على الجودة في مراكز صيانة السيارات، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ٢٠١٥.
٩ .	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقليل إجراءات الرقابة على الجودة داخل مراكز صيانة السيارات الأمريكية واليابانية والكورية الصنع في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة 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 (٢٠١) عاملاً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.
١٠ .	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في الشركات (٩٧,٢%)، وبدرجة (مرتفعة جداً)، وأيضاً 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، وأيضاً زيادة العملية الإنتاجية.

رابعاً: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة باللغة الأجنبية

١ . Wanderi, E., "Factors Influencing Implementation of Total Quality Management in Construction Companies in Rwanda": A Case of Fair Construction Company. University of Agriculture and Technology, 2015.
٢ . (العوامل المؤثرة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء في رواندا: حالة شركة البناء العادلة)
٣ . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء في رواندا ولتحقق من مدى تأثير العوامل : (الإدارة العليا، تدريب الموظفين، الثقافة التنظيمية والاتصالات) على تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من موظفين شركات البناء في رواندا، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.
٤ . توصلت هذه الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها مستوي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء (٨٤,٣%) وبدرجة (مرتفعة)، وأيضاً أن (الإدارة العليا، تدريب الموظفين، الثقافة التنظيمية والاتصالات) هي العوامل الحاسمة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء في رواندا.
٥ . Karahan, M. & Mete, M, "Examination of Total Quality Management Practices in Higher Education in the Context of Quality, 2014.
٦ . (مدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ضمن معايير كفايات الجودة)
٧ . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم كفايات الجودة في مؤسسات التعليم العالي وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، وتم الحصول على المعلومات من (٢٤٣) من طلبة جامعة ديكل التركية، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول الي النتائج.
٨ . توصلت الدراسة إلي مجموعه من النتائج كان من أهمها مستوي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طلبة جامعة ديكل التركية (٦٨%) وبدرجة (متوسطة)، وأيضاً 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 .
٩ . S. O. and Hilal O., " The Effects of Total Quality Management Practices on School of Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey" Turkey, 2014, 41400 Kocaeli, Gebze Institute of Technology, Business Administration
١٠ . (أثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء وأسباب وعوائق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تركيا)
١١ . هدفت دراسة 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، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتوزيع ما عدده (٢٤٢) استبانة على عينة الدراسة والتي أختيرت من الشركات الأعضاء في جمعية الجودة التركية.
١٢ . توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة تمثلت في أن أهم المعوقات هي قمة 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 .

التعليق على الدراسات السابقة: اتضح للباحث من خلال عرضه للدراسات السابقة، وجود ثدرة في الدراسات التي تربط متغيرات الدراسة، والمتمثلة في المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، مع وجود العديد من الدراسات التي ربطت

المتغير المستقل بمتغيرات أخرى تابعة، مثل أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري والإلتزام التنظيمي والأداء التنظيمي، كما أن هذه الدراسات السابقة قد تناولت موضوع التمكين من زاوية تأثيره على القطاعات البنكية وقطاعات التعليم وعلى المؤسسات الصناعية وعلى المستشفيات الخاصة، ومن هنا يمكن للدراسة أن تستعرض أوجه الاستفادة من هذه الدراسات السابقة، وأوجه الاختلاف معها، بالإضافة لأوجه تميز تلك الدراسة عن الدراسات السابقة.

أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت هذه الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في أنها كانت نقطة إنطلاق للباحث في دراسة هذا الموضوع، حيث ساعدت الباحث في التالي:

- ١) تكوين فكرة أعمق وأوسع عن موضوع الدراسة، من حيث الإطار النظري، والمفاهيم، والمنهج المستخدم، وأسلوب تحديد المجتمع واختيار عينة الدراسة.
 - ٢) تحديد أبعاد التمكين الإداري وتوظيفها في نموذج الدراسة.
 - ٣) المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة بوضوح.
 - ٤) المساعدة في تطوير أداة الدراسة، وتحديد متغيراتها.
 - ٥) المساعدة في تحليل وتفسير النتائج والتوصيات.
- ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة**

١) من حيث مجتمع وعينة الدراسة: حيث ظهر الاختلاف بشكل واضح في تطبيق أغلب الدراسات السابقة على قطاع البنوك : مثل دراسة عائشة (٢٠٢٢)، وعلى قطاع التعليم مثل دراسة الفاضل (٢٠٢٠)، ودراسة (Mattar, KH. Atteia, M(2015)، وهناك دراسات أخرى على المؤسسات الصناعية مثل دراسة القاضي (٢٠١٨)، ودراسة نعمي (٢٠٢٠)، ودراسة (Al-Ha'ar, H.(2016)، ودراسة سالم (٢٠١٥)، ودراسة قدور

(٢٠١٤)، ودراسة (Wanderi, E.(2015)، أما هذه الدراسة فتم تطبيقها على مستشفى عين شمس التخصصي.

(٢) من حيث الحدود الزمنية والمكانية: فقد ظهرت ملامح الاختلاف في أن هذه الدراسة تم تطبيقها خلال عام ٢٠٢٢، وهي لانتشابه مع أى دراسة سابقة في فترتها الزمنية، أما الظروف المكانية فإن الدراسة الحالية تم تطبيقها في مصر وتختلف البيئة المصرية عن بيئة العديد من الدول العربية الأخرى، فأغلب هذه الدراسات تم تطبيقها في دول أخرى مختلفة .

ثالثاً: أوجه التميز عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية): تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها، أنها اعتمدت على مجتمع الدراسة في مستشفى عين شمس التخصصي وخصوصاً شاغلي الوظائف المتمثلة في مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين التنفيذيين وعمال الخدمات، وتتميز هذه الدراسة في استخدامها التمكين الإداري وأثره على الإلتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى جامعة عين شمس، وهو ما يختلف عن باقي الدراسات السابقة والتي تناولت تأثير التمكين على عدة متغيرات أخرى تابعة بخلاف الجودة الشاملة، مثل أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري والإلتزام التنظيمي والأداء التنظيمي، كما أن هذه الدراسات السابقة قد تناولت موضوع التمكين من زاوية تأثيره على القطاعات البنكية وقطاعات التعليم وعلى المؤسسات الصناعية وعلى المستشفيات الخاصة، بينما هذه الدراسة ركزت على الإهتمام بموضوع الدراسة في إطار المستشفيات الجامعية والتي تعتبر من أكثر القطاعات الخدمية، ونظراً لأهمية هذا القطاع فإنه بات من الضروري تسليط الضوء على تبني تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة المستشفيات الحكومية على وجه التحديد، وهو ما أغفلته أغلب الدراسات السابقة.

الإطار النظري للدراسة

يمكن توضيح الإطار النظري للدراسة من خلال عرض تفصيلي لبعض متغيرات الدراسة للتمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة:

أولاً: الإطار النظري للتمكين الإداري

مفاهيم التمكين الإداري: يُعرّف التمكين الإداري على أنه "أحد المبادرات الفعّالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيداً من السلطات في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسئولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي الى تحقيق نتائج افضل لكل من العاملين و المنظمة". (الحيان، ٢٠١٦، ص ١٢)

وهناك من نظر إليه على أنه "عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم وأن التمكين استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها طويلة الأمد". (البناء، ٢٠١٥، ص ١٦)

وتضع الدراسة مفهوماً شاملاً للتمكين الإداري على أنه "إطلاق الحرية الكاملة للموظف الإداري على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية نتائجها من خلال قدراته وإمكانياته، بما يفيد الصالح العام للمنظمة ويحقق أهدافها".

مبادئ التمكين الإداري: التعليم - الدافعية - وضوح الغرض - الاحترام - الملكية - الرغبة في التغيير - نكران الذات. (خضير، ٢٠١٠، ص ١١٧-١١٨)

أنواع التمكين الإداري: يوجد أنواع مختلفة للتمكين الإداري تتمثل في:

- **التمكين الظاهري:** وفيه يكون الفرد قادراً على إبداء رأيه، كما يمكنه أن يشارك في عرض وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي جوهر عملية التمكين الظاهري.

- **التمكين السلوكي:** وفيه يكون الفرد قادرا على أن يعمل منخرطا داخل فرق العمل الجماعية، من أجل مواجهة وتحديد المشكلات وتجميع البيانات عنها ووضع مقترحات لحل تلك المشكلات ومن ثم يكتسب الفرد مهارات جديدة تساهم في تحسين أداءه.
 - **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** يصل الفرد لمرحلة أعلى، ليس فقط من خلال قدرته على تحديد أسباب المشكلات وحلها، بل يمتد ذلك لمدى قدرته على تطوير وتحسين أداء العمل وإضافة طرق جديدة للعمل تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. (بوقرة، ٢٠١٦، ص ١٠٦)
- أبعاد التمكين الإداري:**

(أ) **تفويض السلطة:** و تتمثل عملية التمكين وفق هذه الطريقة في تفويض الصلاحيات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات وأن يصبح العاملون مشاركون في التأثير على القرارات الاستراتيجية للمنظمة .
(Spreitzer, Gretchen, 2007, p.5)

(ب) **التحفيز:** وهي وسيلة تستخدمها الإدارة العليا من أجل تشجيع العاملين في المستويات الإدارية الدنيا على زيادة مستوى الدافعية ومستوى رضائهم الوظيفي، على أن يتم منح هذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية في وقتها المناسب وربطها بمدى استجابتهم للمهام الممنوحة لهم ومدى تطور أدائهم، حيث أن عدم وجود نظام تحفيزي فعال سوف يؤدي لفشل فكرة التمكين وتعرض المؤسسة للمخاطر. (دايرة و كيسر، ص ٢٦٥)

(ج) **تدريب العاملين:** يشير التدريب إلى تطوير الأفراد وتمكينهم من تطوير المهام والأعمال التي يقومون بها، والجدير بالذكر هو أن العديد من المنظمات اليابانية قد فاقت التوقعات بمستوى التدريب الذي تقدمه للعاملين داخل مؤسساتها ومن ثم زيادة مستوى مهاراتهم وتحقيق مستويات عالية من التنافسية. (جلاب والحسني، ٢٠١٤، ص ٨٣)

(د) بناء فرق العمل: يمثل العمل الجماعي دورا مهما في تمكين العاملين، حيث يمثل قوة كبيرة في مواجهة المشكلات بما يؤدي لتنفيذ الأعمال بكفاءة وفاعلية أكبر، وتعمل فرق العمل على نشر الانتماء والولاء بين الجميع بما يحقق مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد. (عفانة، ٢٠١٣، ص ١٤)

(هـ) الاتصال ومشاركة المعلومات: لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بعملها دون توافر المعلومات ووسائل الاتصال للعاملين فيها، فكلما كانت وسائل الاتصال متاحة وفعالة كلما زادت قدرة المؤسسة على تنفيذ أعمالها بدرجة عالية من الدقة والانسائية والسرعة، فكلما كانت القرارات المتخذة من قبل الإدارة صحيحة ومناسبة. (البغدادى، ٢٠١٣، ص ١٨٧)

(و) المشاركة في اتخاذ القرارات: من أهم العمليات التي تؤدي للوصول لنتائج إيجابية وتعمل على اتخاذ قرارات سليمة، من خلال تحديد المشكلة ثم التوصل إلى اتخاذ القرار، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات تجعل المرؤوسين يشعرون بمدى أهميتهم ومسئوليتهم وتزيد من ولائهم للمنظمة، مما يعود عليها بالنفع. (الطراونة، ٢٠٠٨، ص ٥٩)

(ز) التأثير: وهو بمثابة تيقن الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة، حيث تزداد درجة فاعلية الفرد داخل المنظمة كلما كانت درجة تأثيره على القرارات كبيرة، كما أن الفرد يشعر بأهميته وتزداد دافعيته للإنجاز في حالة امتلاكه لوظيفة ذات أهمية نسبية. (القانونع، ٢٠١٦، ص ٥٣)

معوقات التمكين الإداري: (عفانة، ٢٠١٣، ص ١٦)

- تغير شكل المستويات الإدارية الهرمي وضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- مركزية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا.
- صرامة الإجراءات والأنظمة المطبقة والتي لا تشجع على الابتكار.
- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين و ذلك لخوفهم من فقدان السلطة.

- نقل برامج التمكين من المنظمات الأخرى بشكل عشوائي دون دراسته بما لا يتطابق مع المنظمة، فما يصلح تطبيقه لمنظمة قد لا يصلح لأخرى.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية، وهو ما يعني غياب الثقة وبالتالي فشل فكرة التمكين.
- خوف المديرين من الإنجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين الإداري.
- وجود قيادات غير مُتمكنة أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية معادية لفلسفة التمكين، لكون الإنسان بطبعه عدواً لما يجهل.

ثانياً: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

- مفاهيم إدارة الجودة الشاملة: تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) للجودة الشاملة بأنها "مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة ويبنى على أساس مشاركة أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح طويل الأجل من خلال إرضاء العميل وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع". (أمانى، ٢٠٠٨، ص ٩)
- وقد ذكر معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً هاماً للجودة الشاملة على أنها "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء". (القحطاني، ١٩٩٣، ص ١٧)
- وتُعرف الجودة الشاملة بأنها "التطوير والمحافظة على إمكانات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإبقاء بمتطلبات المستقبل وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستقبل وانتهاءً بمعرفة رضا المستقبل عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له". (هيجان، ١٩٩٤، ص ٤١٢)
- ومن هنا فإنه يمكن للدراسة أن تضع تعريفاً شاملاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنه: "كافة المزايا والخصائص التي يشملها المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل بشكل صحيح، وذلك

من المرة الأولى، والتي تتوافق مع متطلباته و تتال رضائه وإعجابه بها، ويتم ذلك بأكفا الطرق وأقلها تكلفة من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر تقديم الخدمة".

• **مبادئ (متطلبات) إدارة الجودة الشاملة:** تنوعت مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما بين الرواد والمفكرين، وبالرغم من تعددها إلا أنها ركزت على مبادئ أساسية، هي: (اللوزي، ٢٠٠٣، ص ٢٣٧-٢٣٩)

١. **القيادة والتخطيط الإستراتيجي:** تتمثل القيادة هنا في قدرة المنظمة على تطبيق إدارة مفهوم الجودة الشاملة ونقله للعاملين فيها، وتوعية المديرين بالتعامل مع الموظفين ونقل أفكارهم إليهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار .

٢. **التركيز على العميل:** حيث أن نجاح أى منظمة يتوقف على مدى رضا العميل عن المنتج أو الخدمة المقدمة له، وتقوم المنظمة بمعرفة احتياجات العميل المستقبلية والعمل على تحقيقه. (الفضل والطائي، ٢٠٠٤، ص ٣٣٥)

٣. **إلتزام الإدارة العليا:** وضع سياسات ورؤى مستقبلية طويلة الأجل تهدف لتحقيق الجودة الشاملة وتركز على توفير حاجات المجتمع ومتطلباته من خلال اتخاذ القرارات المبنية على حقائق من خلال استخدام الأساليب الإحصائية في إدارة الجودة، بالإضافة لدورها في توفير التدريب المستمر وتطوير قنوات الاتصال مع العاملين وتحفيزهم وبناء الثقة معهم. (معالي، ٢٠١٨، ص ٥٣)

٤. **التحسين والتدريب المستمر:** بدون التدريب والتطوير لا يمكن للمنظمة أن تتجح في تطبيق الجودة، حيث أن التدريب يساهم بشكل كبير في نجاح تحسين جودة الخدمات والمنتجات ويقلل من معدلات الأخطاء وهدر الوقت الضائع في العمل، فهو أفضل وسيلة لإكساب العامل مهارات ومعرفة لأداء مهامه بكفاءة عالية وإتقان، ويعد التحسين المستمر والتطوير من أهم متطلبات تحقيق الجودة الشاملة. (الفضل والطائي، ٢٠٠٤، ص ٣٥٩)

٥. **التركيز على العمليات:** وهي متابعة الشركة للمنتج عقب تسليمه للعميل، فإذا كانت هناك مشكلة في عدم مطابقته للمواصفات، فإن المنظمة تهتم بمتابعة المنتج وإجراء التعديلات عليه حتى يكون العميل راضي تماما على المنتج أو شكل الخدمة، وذلك لكي تتحقق الجودة الشاملة فإنه لا بد من العمل على تلافي العيوب التي تظهر عند تسليم المنتج للعميل. (السلمي، ١٩٩٥، ص ٨١)
٦. **المشاركة الكاملة:** تنظر إدارة الجودة الشاملة لفكرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على أنها مبدأ أساسي من مبادئ تحقيقها، ومن خلالها يمكن للعامل أن يشارك في كافة عمليات تقديم السلعة أو الخدمة ومراحل تنفيذها بشكل جيد وبجودة عالية وتكلفة أقل. (ستيفن وأرنولدو، ١٩٩٨، ص ١٧٠)
- **أبعاد جودة السلعة والخدمة:** تتعدد أبعاد السلعة والخدمة وهذه الأبعاد يمكنها القدرة على تحقيق الأهداف وإشباع الحاجات، ويمكن توضيح أبعاد السلع و الخدمة من خلال التالي:
(أ) **أبعاد جودة السلعة:** (العزاوي، ٢٠٠٢، ص ٢٢)
 - **الأداء:** وهو الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.
 - **الهيئة (الشكل):** وهي الخصائص غير الأساسية للسلعة.
 - **الإعتمادية:** وهو يعكس الثقة في أداء السلعة أو الخدمة بأن تكون جاهزة للطلب في فترة زمنية معينة وتحت ظروف تشغيلية محددة. (معاريف، ٢٠٠٩، ص ٣)
 - **المطابقة:** وهي أن تتوافق السلعة أو الخدمة مع المواصفات المطلوبة.
 - **المتانة:** وهي الاستفادة الدائمة والشاملة من السلعة أو الخدمة.
 - **القابلية للخدمة:** وتعني مدى امكانية تصليح السلعة من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح.

- **الجمالية:** وهي المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات، وتتمثل في المظهر الخارجي للسلعة والذي يعكس شعور الأفراد عن السلعة، ولها متغيرات عديدة تتمثل في الرائحة والتذوق واللمس والنظر والصوت.
- **الجودة المدركة:** وهي تقييم من وجهة نظر العميل لأداء المنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى.
- **(ب) أبعاد جودة الخدمة: (الغزوي، ٢٠٠٢، ص ٢٢)**
- **الوقت:** وهي مدة انتظار الزبون للحصول على الخدمة.
- **دقة التسليم:** وهي أن يتم التسليم وفقاً للشروط المحددة والمتفق عليها وبالموعد المحدد.
- **التعامل:** وهو قيام أفراد المؤسسة بالترحيب بكل الزبائن والمعاملة الجيدة لهم.
- **الإتمام:** هو مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة.
- **التناسق:** وهو مدى التماثل والنمطية في الخدمة المقدمة للعميل.
- **سهولة المنال:** وهو سهولة الحصول على الخدمة بدون وجود صعوبات.
- **الدقة:** وهي بمعنى انجاز الخدمة بصورة جيدة من أول مرة.
- **الاستجابة:** وهي قدرة المؤسسة على التعامل الفعال مع الأوضاع غير العادية والشكاوى والاقتراحات. (حوري، ٢٠١١، ص ١١)
- **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** قد تتجح بعض المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتشكل منظمات أخرى، ويرجع السبب في ذلك لوجود معوقات تحول دون نجاح تطبيقها وأبرز هذه المعوقات هو:
- عدم الإقتناع لدى المديرين والعاملين بأن الجودة الشاملة هي السبيل الوحيد لحل كافة المشكلات بالمنظمة.
- ضعف مستويات التنظيم الإداري، وعدم فهم فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وجود فرق عمل كثيرة، وهو ما يتطلب توفير موارد كثيرة لإنجاح عملية تطبيقها.

- التركيز بشكل كبير على العمليات الداخلية لنظام إدارة الجودة الشاملة دون الاهتمام بمتطلبات العميل وورغباته.
- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج شامل لإدارة الجودة بشكل سليم وفقدانها لخطوات تطبيقه السليمة.
- توقع الاستفادة من تطبيق البرنامج على المستوى القريب، وهو أمر لا يحدث، لأن نتائج تطبيق الجودة تحدث على المستوى البعيد.
- اعتماد المؤسسة على خبراء للجودة بشكل أكبر من اعتمادها على العاملين المنفذين للعملية. (زيدان، ٢٠١٠، ص ٦٢)

أسلوب وأدوات الدراسة

- أ- **مجتمع الدراسة والعينة:** يمكن توضيح كلا من مجتمع وعينة الدراسة كما يلي :
- **مجتمع الدراسة:** ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين من كافة المستويات الإدارية (مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، الموظفين، الخدمات) بمستشفى عين شمس التخصصي بالقاهرة.
 - **عينة الدراسة:** وقد بلغت عينة الدراسة ١٥١ فرداً من مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث البرنامج G*Power في تحديد حجم العينة وفقاً للمحددات التالية:
 - **حجم التأثير Effect Size :** $\rho = 0.3$ ، وهو يعتبر حجم التأثير المتوسط .
 - ألفا α (الخطأ من النوع الأول) = 0.05 (احتمال رفض فرض العدم وهو صحيح)، أي بدرجة ثقة ٠,٩٥، حيث أن درجة الثقة ($1-\alpha$).
 - **قوة الاختيار Power** $(1-\beta) = 0.95$ ، حيث β تمثل الخطأ من النوع الثاني (احتمال قبول فرض العدم وهو خاطئ).

ب- **أداة جمع البيانات:** قام الباحث بجمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق إعداد قائمة استقصاء، وقد تم تصميم تلك القائمة لتنطق مع أهداف البحث، وتساعد في اختبار فروضه.

وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على ما يلي: جزء خاص بالبيانات الديموجرافية، وتتمثل في النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

محوران بحثيان بهدف اختبار فروض الدراسة كما يلي:

- **المحور الأول:** التمكين الإداري، ويمثل المتغير المستقل، ويندرج تحته الأبعاد التالية: تفويض السلطة - التحفيز - مشاركة العاملين - الاتصال بفريق العمل.
- **المحور الثاني:** تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج- خطوات إجراء الدراسة

- 1- قام الباحث بتصميم قائمة إستقصاء تتفق مع أغراض الدراسة وتساعد على اختبار فروضها، وقد اشتملت على بيانات ديموجرافية، ومحوران بحثيان يمثلان المتغير المستقل بأبعاده الأربعة (تفويض السلطة، والتحفيز، ومشاركة العاملين، والاتصال بفريق العمل)، والمتغير التابع، وقد قام بترقيم قوائم الاستقصاء لتسهيل الوصول إليها عند الحاجة.
- 2- تم إعطاء أوزان للاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الترتيبي الخماسي، حيث تم إعطاء أوزان الاستجابات كما يلي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

- 3- وبعد أخذ المتوسط المرجح للاستجابات تم تقسيم هذا مدى الاستجابات (الحد الأعلى - الحد الأدنى) على درجات الموافقة، حيث أن المدى (٥ - ١ = ٤) يوزع علي خمس فئات فيكون طول الفئة ٤ ÷ ٥ = ٠,٨، فتكون درجة التطبيق كما يلي:

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
٥-٤,٢٠	٤,١٩-٣,٤٠	٣,٣٩-٢,٦٠	٢,٥٩-١,٨٠	١,٧٩-١

٤- تم إدخال البيانات للحاسب الآلي وقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية SPSS الإصدار رقم ٢٦ في تحليل البيانات.

٥- تم تحليل البيانات، واختبار فروض الدراسة واستخلاص النتائج.

د - الأساليب الإحصائية المستخدمة

➤ مقياس الاتساق الداخلي **Inernal consistency**.

➤ مقياس الاعتمادية **Reliability**.

➤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة **Descriptive Statistics**: تشمل الإحصاءات الوصفية على ما يلي:

• التكرارات والنسب المئوية Frequency Tables

• مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency

• مقاييس التشتت Dispersion

• معامل الارتباط الخطي لبيرسون Person Correlation Coefficient

➤ أسلوب الانحدار البسيط **Simple Regression**

هـ) الدراسة الميدانية: توصل الباحث بعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

(١) نتائج تحليل البيانات الديموجرافية ما يلي:

• غالبية العينة من "الذكور" فقد بلغت نسبتهم ٦٦,٩% من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة "الإناث" ٣٣,١%.

- تركزت العينة في الفئات العمرية المتوسطة، فقد تركزت في الفئتين "من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة"، "من ٤٥ - أقل من ٥٥ سنة" بنسب ٥٣,٦%، ٢٦,٥% على التوالي، بينما كانت أقل في الفئتين "من ٢٠ - ٣٥ سنة" و "من ٥٥ سنة فأكثر" بنسبة ٩,٩% لكلٍ منهما.
 - التأهيل العلمي المناسب للعينة حيث وجد أن غالبية العينة حاصلون على "مؤهل جامعي حيث بلغت النسبة ٧١,٥%، يلي ذلك الحاصلون على مؤهل متوسط بنسبة ٢٠,٥%، بينما كانت نسبة الحاصلين على دبلوم دراسات عليا، وماجستير ودكتوراه ٥,٣%، ٢,٦% على التوالي.
 - كانت سنوات الخبرة للعينة مناسبة حيث تركزت في فئتي سنوات الخبرة، "من ١٠ - أقل من ١٥ سنة"، "من ٥ - أقل من ١٠ سنوات" بنسب ٥١,٠%، ٣١,١% على التوالي، بينما كانت أقل في الفئتين "أقل من ٥ سنوات" و "من ١٥ سنة فأكثر" بنسبة ١٢,٦%، ٥,٣% على التوالي.
 - تمثلت كافة المستويات الوظيفية بعينة الدراسة، وقد وجد أن النسبة الأكبر من "الموظفين التنفيذيين" حيث بلغت نسبتهم ٥٧,٦%، يلي ذلك وظيفة "خدمات" بنسبة ٢٠,٥%، ثم وظيفة "رئيس قسم" بنسبة ١٦,٦%، بينما كانت أقل نسبة هي وظيفة "مدير إدارة" بنسبة ٥,٣%.
- وهذه البيانات الديموجرافية قد ساعدت الدراسة في الحصول على بيانات دقيقة حول الواقع المدرس، بالإضافة إلى معرفة حقائق هامة في إطار موضوع البحث، ناهيك عن دقة النتائج التي تعتمد على استخدام هذه البيانات الديموجرافية في الاستبيان، وهو ما يساهم في استنتاج احصائيات تتماشى مع الواقع الفعلي والذي يساهم في تخطيط وتطوير أوجه القصور الموجودة في قطاع معين أو معرفة القطاعات والفئات المتميزة والتي لا تحتاج لتطوير.

٢) نتائج خاصة باختبارات الثبات لبيانات الدراسة:

- أظهرت نتائج الاتساق الداخلي أن أبعاد الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه، حيث كانت معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد موجبة ودالة عند مستوى دلالة ٠,٠١.
- تبين من النتائج أن (معاملات الثبات) قيمة ألفا قد تراوحت بين ٠,٩٤٤، ٠,٩٩٨ على أبعاد ومحاور قائمة الاستقصاء، والذي انعكس على مستوى الصدق فتراوح بين ٠,٩٧٢، ٠,٩٩٩ مما يدل على أن استجابات العينة تتميز بمستوى ثبات مرتفع، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على النتائج.

٣) نتائج خاصة بتوصيف متغيرات الدراسة

➤ توصيف محور المتغير المستقل (التمكين الإداري) بأبعاده الأربعة، جاءت نتائجه كالتالي: يشتمل التمكين الإداري على أربعة أبعاد (تفويض السلطة، التحفيز، مشاركة العاملين، الاتصال بفريق العمل)، حيث تبحث المنظمات عن الوصول لحد التميز والذي يعرف على أنه " قدرة المنظمة على توفيق وتنسيق عناصرها وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة". (البرازي، ٢٠١٥، ص ٤)

ويمكن حساب حد التميز للمنظمات عن طريق النظر للمتوسط لقيمة الوسط الحسابي في نتائج المؤسسة، فإذا بلغت قيمة المتوسط من (٤-٥)، دل ذلك على أن المؤسسة تطبق هذا البعد بشكل مرتفع و متميز، وإذا بلغت قيمة المتوسط العام من (٢,٥-٣,٥) فإن المؤسسة تطبقه بنسبة متوسطة ولم يصل للتميز، وإذا انخفضت القيمة عن ذلك فإنه يلزم للمؤسسة أن تقوم بتطوير وتحسين هذا البعد وإدخال كافة ما يحتاجه من عناصر لجعله متميزاً، ويمكن توضيح نتائج المتغيرات كالتالي:

• **يُعد تفويض السلطة:** وُجد أن بعد تفويض السلطة مطبق بدرجة مرتفعة في مستشفى عين شمس التخصصي، ولكنه لم يصل إلى درجة التميز، حيث بلغ متوسط الاستجابات. بلغ حد التميز كل من تشجع إدارة المستشفى العاملين على تحمل المسؤولية الشخصية، وثقة إدارة المستشفى في قدرات العاملين لديها في أداء المهام الموكلة لهم حيث بلغ متوسط الاستجابات ٤,٠٣، ٤,٠٢ على التوالي مما يدل على أن مستوى التطبيق مرتفع، كما أنه بلغ حد التميز.

بينما لم يبلغ حد التميز كل من: إتاحة إدارة المستشفى الفرص للعاملين لتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم تجاه العمل، تشجيع إدارة المستشفى العاملين في عملية اتخاذ القرارات بمرونة، تفويض إدارة المستشفى سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا حد التميز، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٩٧، ٣,٩٣، ٣,٦٨ على التوالي مما يدل على أن مستوى التطبيق مرتفع ولكنه لم يبلغ حد التميز، مما يدل على أنه بحاجة إلى التحسين المستمر.

• **يُعد التحفيز:** اتضح أن بعد التحفيز يعتبر مطبقاً بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط الاستجابات ٤,٠٢ كما أنه قد بلغ حد التميز.

وقد بلغ حد التميز كل من: اعتماد إدارة المستشفى على الرقابة الذاتية لكي يظهر العاملون قدراتهم الإبداعية الكامنة، تثمين إدارة المستشفى الجهود المبذولة من قبل العاملين، مكافأة إدارة المستشفى العاملين على أفكارهم الإبداعية حيث بلغ متوسط الاستجابات ٤,١٥، ٤,١١، ٤,٠٥ على التوالي، مما يدل على أن درجة التطبيق تعتبر مرتفعة، كما أنها بلغت حد التميز.

بينما لم يبلغ حد التميز كل من: مشاركة العاملين في المستشفى في وضع الأهداف المستقبلية، مكافأة إدارة المستشفى العاملين على مساهمتهم في حل المشكلات، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٩١، ٣,٨٩ على التوالي، مما يدل على أن درجة التطبيق تعتبر

مرتفعة، ولكنها لم تبلغ حد التميز، أي أنها بحاجة إلى التحسين المستمر، ويوضح الشكل التالي متوسط استجابات العينة حول بعد "التحفيز":

- **بُعد مشاركة العاملين:** أظهرت النتائج أن بعد مشاركة مطبق بدرجة مرتفعة في مستشفى عين شمس التخصصي، ولكنه لم يصل إلى درجة التميز، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٩٣.

بلغ حد التميز: امتياز إدارة المستشفى بوضوح تعليماتها وإجراءاتها حيث بلغ متوسط الاستجابات ٤,١١، مما يدل على أن درجة التطبيق تعتبر مرتفعة، كما أنها قد بلغت حد التميز.

لم يبلغ حد التميز: امتلاك العاملين صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع للرئيس المباشر، سماح إدارة المستشفى للعاملين بالمساهمة في وضع الحلول والبدائل للمشاكل التنظيمية، فتح إدارة المستشفى المجال للعاملين للمشاركة باتخاذ القرارات الإستراتيجية، سماح إدارة المستشفى التواصل مع جميع العاملين لديها لشرح مواقفهم، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٩٦، ٣,٩١، ٣,٨٨، ٣,٧٩ على التوالي مما يدل على أن درجة التطبيق مرتفعة، ولكنها لم تبلغ حد التميز، أي أنها بحاجة إلى التحسين المستمر.

- **بُعد الاتصال بفريق العمل:** تبين أن بعد مشاركة مطبق بدرجة مرتفعة في مستشفى عين شمس التخصصي، ولكنه لم يصل إلى درجة التميز، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٧٠.

بلغ حد التميز: اتباع إدارة المستشفى نظام الباب المفتوح في الاتصال مع العاملين، تسود الثقة بين العاملين في المستشفى، مساعدة إدارة المستشفى بتوفير المعلومات التي تخدم انجاز مهام العاملين حيث بلغ متوسط الاستجابات ٤,٠٩، ٤,٠٧، ٤,٠٢.

لم يبلغ حد التميز: مكافأة إدارة المستشفى للعمل الجماعي، إعطاء جميع أعضاء فريق العمل فرصاً متساوية في التعبير عن آرائهم، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٧٠، ٣,٦٢، ٢,٦٩ على التوالي، مما يدل على أن مستوى التطبيق مرتفع، ولكنه لم يصل إلى حد التميز، مما يدل على أنها بحاجة إلى التحسين المستمر، وجاءت أقل الاستجابات "تشجيع إدارة المستشفى إنجاز العمل من خلال فرق العمل لإنجاز المهام" حيث بلغ متوسط الاستجابات ٢,٦٩ مما يدل على أن مستوى التطبيق يعتبر متوسطاً، مما يعني أنه يعاني من قصور في التطبيق.

• **يُعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** أظهرت النتائج أن بعد "تطبيق إدارة الجودة الشاملة" مطبق في مستشفى جامعة عين شمس التخصصي بدرجة "مرتفعة" حيث بلغ متوسط الاستجابات ٤,٠٤ مما يدل على أنه قد وصل إلى حد التميز.

وقد بلغ تطبيق العناصر التالية حد التميز:

- تشجع إدارة المستشفى الأفكار الإبداعية وتتكيف معها.
- تقوم إدارة المستشفى بتحسين وتطوير نظام حوافز ليناسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- تشمل برامج التدريب موظفين من جميع المستويات الإدارية.
- تقوم إدارة المستشفى بتقييم الموظفين لديها على أساس الجودة.
- لدى إدارة المستشفى فرق عمل تجتمع باستمرار لمناقشة مشاكل العمل واتخاذ القرارات.
- يتوافر لدى المستشفى بيانات حول الجودة تستخدم في إدارة العمليات.
- تشكل إدارة المستشفى فرق تحسين الجودة من خلال إشراك الموظفين على جميع المستويات.
- تعرف المستشفى المتطلبات الحالية والمستقبلية للمرضى.
- تقيس المستشفى بانتظام رضا المرضى.

- يوجد بالمستشفى نظام حوافز ومكافآت للموظف المتميز .
- تقوم إدارة المستشفى بدراسة حالة المنافسين الآخرين لتحسين الخدمة.
حيث تراوح متوسط الاستجابات بين ٤,١٢، ٤,٠٣ مما يدل على أن درجة التطبيق تعتبر مرتفعة، كما أنها قد بلغت حد التميز .
- **بينما لم يبلغ تطبيق العناصر التالية حد التميز:**
- تعمل المستشفى على الأخذ بعين الاعتبار حاجات ومتطلبات المرضى عند تقديم خدمات جديدة.
- تقوم إدارة المستشفى باتخاذ إجراءات وقائية تصحيحية فورية وباستمرار .
- يشارك موظفو المستشفى في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجههم خلال العمل .
- تقوم المستشفى بعمليات الفحص والمراجعة والتدقيق على أعمالها للتحقق من مدى مطابقتها للمعايير الموضوعية .
- تمتلك إدارة المستشفى الأساليب الإدارية اللازمة للقيام بإدارة عملياتها .
- تحقق المستشفى بجدية في جميع شكاوى المرضى وتعمل على حلها .
- يتم استخدام تعليقات المرضى كطريقة لعمل تحسينات في عملياتها .
- حيث تراوح متوسط الاستجابات بين ٣,٩٩، ٣,٩٥ مما يدل على أن درجة التطبيق تعتبر مرتفعة، كما أنها لم تبلغ حد التميز .

(و) اختبارات الفروض: يتم اختبار الفروض الأربعة من خلال تحليل الجدول التالي:
جدول (1): نتائج الارتباط والانحدار بين التمكين الإداري وأبعاد الجودة المختلفة، وإدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع: Y إدارة الجودة الشاملة								
مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	قيمة المعامل	R	R ²	مستوى المعنوية	F المحسوبة	المتغيرات المستقلة	
0,181	1,343-	0,130- = α	0,965	0,931	0,000	1997,5	X1	
0,000	44,7	1,062 = β						
0,000	3,509-	0,249- = α	0,982	0,965	0,000	4111,4	X2	
0,000	64,1	1,067 = β						
0,008	2,675-	0,218- = α	0,967	0,952	0,000	2935,6	X3	
0,000	54,2	1,083 = β						
0,003	2,986-	0,250- = α	0,975	0,950	0,000	2817,9	X4	
0,000	53,1	1,160 = β						

يظهر الجدول ما يلي:

اختبار الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي.

أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين X1 "تفويض السلطة" كأحد أبعاد التمكين الإداري، وبين Y "إدارة الجودة الشاملة"، حيث أن قيمة معامل الارتباط الخطي لبيرسون R قد بلغت 0,965 بمستوى معنوية 0,000 مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0,01.

باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، وتقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = -0.130 + 1.062 * X_1 + \epsilon$$

حيث:

Y إدارة الجودة الشاملة (المتغير التابع). X1 تفويض السلطة (المتغير المستقل).
ع الخطأ العشوائي.

اختبار معنوية النموذج: تظهر النتائج معنوية النموذج كما يتضح من اختبار F حيث أن قيمة F قد بلغت ١٩٩٧,٥ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠, مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية ٠,٠١

اختبار معنوية المتغير المستقل: يتضح معنوية المستقل وذلك من اختبار T test حيث أن قيمة T قد بلغت ٤٤,٧, بمستوى معنوية ٠,٠٠٠, مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠,٠١, ويتضح أن قيمة β قد بلغت ١,٠٦٢ حيث تشير إلى قوة أو درجة التأثير، أي أنه كلما زاد تفويض السلطة بدرجة واحدة يتبعها زيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بـ ٠,٦٢٠١ درجة من درجات المقياس.

القدرة التفسيرية للنموذج: بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ٩٣,١% وذلك كما يتضح من قيمة R square أي أن ٩٣,١% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع يشرحها المتغير المستقل.

نخلص مما سبق إلى رفض الفرض الأول "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي" والذي تمت صياغته في صورة الفرض العدم، وقبول الفرض البديل حيث وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي.

اختبار الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي.

أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين X2 "التحفيز" كأحد أبعاد التمكين الإداري، وبين Y "إدارة الجودة الشاملة"، حيث أن قيمة معامل الارتباط الخطي لبيرسون R قد بلغت 0,983، بمستوى معنوية 0,000، مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0,01.

باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، وتقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = -0.249 + 1.067 * X^2 + \varepsilon$$

حيث:

Y إدارة الجودة الشاملة (المتغير التابع).
X2 التحفيز (المتغير المستقل).
ε الخطأ العشوائي.

اختبار معنوية النموذج: تظهر النتائج معنوية النموذج كما يتضح من اختبار F حيث أن قيمة F قد بلغت 4111,4 بمستوى معنوية 0,000، مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية 0,01.

اختبار معنوية المتغير المستقل: يتضح معنوية المستقل وذلك من اختبار T test حيث أن قيمة T قد بلغت 64,1، بمستوى معنوية 0,000، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0,01، ويتضح أن قيمة β قد بلغت 1,067 حيث تشير إلى قوة أو درجة التأثير، أي أنه كلما زاد التحفيز بدرجة واحدة يتبعها زيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بـ 1,067 درجة من درجات المقياس.

القدرة التفسيرية للنموذج: بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ٩٦,٥% وذلك كما يتضح من قيمة R square أي أن ٩٦,٥% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع يشرحها المتغير المستقل.

نخلص مما سبق إلى رفض الفرض الثاني "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي" والذي تمت صياغته في صورة الفرض العدم، وقبول الفرض البديل حيث وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين التحفيز كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي.

اختبار الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مشاركة العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي.

أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين X3 "مشاركة العاملين" كأحد أبعاد التمكين الإداري، وبين Y "إدارة الجودة الشاملة"، حيث أن قيمة معامل الارتباط الخطي لبيرسون R قد بلغت ٠,٩٦٧، بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠,٠١.

باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، وتقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = -0.218 + 1.083 * X3 + \varepsilon$$

حيث:

Y إدارة الجودة الشاملة (المتغير التابع). X3 مشاركة العاملين (المتغير المستقل).

ع الخطأ العشوائي.

اختبار معنوية النموذج: تظهر النتائج معنوية النموذج كما يتضح من اختبار F حيث أن قيمة F قد بلغت ٢٩٣٥,٦ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية ٠,٠١

اختبار معنوية المتغير المستقل: يتضح معنوية المستقل وذلك من اختبار T test حيث أن قيمة T قد بلغت ٥٤,٢، بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويتضح أن قيمة β قد بلغت ١,٠٨٣ حيث تشير إلى قوة أو درجة التأثير، أي أنه كلما زادت مشاركة العاملين بدرجة واحدة يتبعها زيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ب ١,٠٨٣ درجة من درجات المقياس.

القدرة التفسيرية للنموذج: بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ٩٦,٧% وذلك كما يتضح من قيمة R square أي أن ٩٦,٧% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع يشرحها المتغير المستقل.

نخلص مما سبق إلى رفض الفرض الفرعي الثالث "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مشاركة العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي" والذي تمت صياغته في صورة الفرض العدم، وقبول الفرض البديل حيث وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مشاركة العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي.

اختبار الفرض الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال بفريق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي.

أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين X4 "الاتصال بفريق العمل" كأحد أبعاد التمكين الإداري، وبين Y "إدارة الجودة الشاملة"، حيث أن قيمة معامل الارتباط الخطي لبيرسون R قد بلغت ٠,٩٧٥ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠,٠١.

باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، وتقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = -0.250 + 1.160 * X4 + \varepsilon$$

حيث:

Y إدارة الجودة الشاملة (المتغير التابع). X4 الاتصال بفريق العمل (المتغير المستقل).
E الخطأ العشوائي.

اختبار معنوية النموذج: تظهر النتائج معنوية النموذج كما يتضح من اختبار F حيث أن قيمة F قد بلغت ٢٨١٧,٩ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية ٠,٠١.

اختبار معنوية المتغير المستقل: يتضح معنوية المتغير المستقل وذلك من اختبار T test حيث أن قيمة T قد بلغت ٥٣,١، بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويتضح أن قيمة β قد بلغت ١,١٦٠ حيث تشير إلى قوة أو درجة التأثير، أي أنه كلما زادت مشاركة العاملين بدرجة واحدة يتبعها زيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ب ١,١٦٠ درجة من درجات المقياس.

القدرة التفسيرية للنموذج: بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ٩٧,٥% وذلك كما يتضح من قيمة R square أي أن ٩٧,٥% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع يشرحها المتغير المستقل.

نخلص مما سبق إلى رفض الفرض الرابع "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال بفريق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي" والذي تمت صياغته في صورة الفرض العدم، وقبول الفرض البديل حيث وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين الاتصال بفريق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي.

نتائج الدراسة

١- تم رفض الفرض الأول: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي" والذي تمت صياغته في صورة الفرض العدم، وقبول الفرض البديل حيث وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي، وقد ثبتت معنوية النموذج، وبلغت القدرة التفسيرية له ٩٣,١%.

٢- تم رفض الفرض الثاني: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي"، والذي تمت صياغته في صورة الفرض العدم، وقبول الفرض البديل حيث وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين التحفيز كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي، وقد ثبتت معنوية النموذج، وبلغت القدرة التفسيرية له ٩٦,٥%.

- ٣- تم رفض الفرض الثالث: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مشاركة العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي"، والذي تمت صياغته في صورة الفرض العدم، وقبول الفرض البديل حيث وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مشاركة العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي، وقد ثبتت معنوية النموذج، وبلغت القدرة التفسيرية له ٩٦,٧%.
- ٤- تم رفض الفرض الرابع: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال بفريق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي" والذي تمت صياغته في صورة الفرض العدم، وقبول الفرض البديل حيث وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين الاتصال بفريق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي، وقد ثبتت معنوية النموذج، وبلغت القدرة التفسيرية له ٩٦,٧%.

توصيات الدراسة

توصي الدراسة باتباع ما يلي:

- ١- ضرورة حث إدارة المستشفى على إتاحة الفرص للعاملين لتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم تجاه العمل باستخدام الأساليب العلمية الحديثة عن طريق الاستماع إلى كافة الآراء، والمناقشات، وجلسات العصف الذهني.
- ٢- قيام إدارة المستشفى بتشجيع العاملين في عملية اتخاذ القرارات بمرونة وسهولة، وتفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا.
- ٣- ضرورة إشراك العاملين في المستشفى في وضع الأهداف والخطط.

- ٤- تشجيع إدارة المستشفى العاملين على المساهمة في وضع الحلول والبدائل للمشكلات التنظيمية عن طريق الحوافز والمكافآت، والترقيات،...، وغيرها.
- ٥- تشجيع إدارة المستشفى إنجاز العمل من خلال تعزيز ثقافة فرق العمل الجماعي.
- ٦- ضرورة أن تقوم المستشفى بعمليات الفحص والمراجعة والتدقيق على أعمالها للتحقق من مدى مطابقتها للمعايير الموضوعية.
- ٧- ضرورة أن تحقق المستشفى بجدية في جميع شكاوى المرضى وتعمل على حلها.

الخلاصة

يؤثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، والتحفيز، ومشاركة العاملين، والاتصال بفريق العمل) تأثيراً إيجابياً على إدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي، حيث بلغ حد التميز كلا من التحفيز والاتصال بفريق العمل بينما تحتاج المستشفى الي تطوير وتحسين بعض نقاط الضعف مثل مشاركة العاملين في المستشفى في وضع الأهداف المستقبلية، ومكافأة إدارة المستشفى العاملين على مساهمتهم في حل المشكلات عند وقوعها دون الرجوع للرئيس المباشر، وكذلك إنجاز المهام من خلال فرق العمل . ويعتبر التمكين الإداري وسيلة هامة لتطوير قدرات وكفاءة العاملين، ويؤثر بشكل إيجابي على زيادة الإنتاجية بالإضافة لتحسين أداء المنظمة، وكذلك له دوراً حاسماً في إنجاز أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، التي تعتبر من المفاهيم الإدارية التي تهدف إلى تطور أداء المؤسسات من خلال الإستجابة لتحقيق رغبات العميل .

مراجع الدراسة

- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسني، إدارة التمكين و الإندماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠١٤.
- أسامة حسن القانون، دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني، الشق المدني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، ٢٠١٦.
- حسين الطراونة، العلاقة بين التمكين وفعالية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، إقليم جنوب الأردن، ٢٠٠٨.
- حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الادارية-جامعة الدول العربية، القاهرة-الجزائر، الجزائر -مصر، ٢٠١٥.
- خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان، ٢٠١٠.
- سالم بن سعيد القحطاني، " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد ٧٨، ١٩٩٣.
- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- سلمى بن عادل، أحلام درفلو، أهمية التمكين وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة شركة بريكييري المسيلة، مذكرة ضمن متطلبات نيل ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بوضياف، ٢٠٢٠.
- سلمى نعمي، وآمال بن سليمان، "أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر، ٢٠٢٠.

- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠١٣.
- عائشة عبدالصمد محمد، "أثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء المالي بالبنوك السودانية دراسة تطبيقية على بنك البركة السوداني خلال الفترة من (٢٠١٥ م - ٢٠٢٠ م)"، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، ٣(٥)، ٢٠٢٢.
- عواطف بوقرة، و حليلة بوقرة، التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي-دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الامام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة - مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، العدد ١١، ديسمبر ٢٠١٦.
- فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٦.
- كوهين، ستيفن ورونالد براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة، دليل علمي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمن بن حمد الحميضي، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٧.
- مبارك عواد البرازي، متطلبات تطبيق ادارة التميز في جامعة الكويت"دراسة تحليلية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ١٦، ٢٠١٥.
- محمد عبدالوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢.
- محمد محمود الفاضل، "دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جرش"، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، الأردن، ٢٠٢٠.
- Al-Ha'ar, H. 'The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies, Canadian Social Science center, 12(1), DOI:10.3968/5676, 2016.
<http://www.cscanada.net/index.php/css/article/view/5676/8967>
-

- Ali. A. F, EI sayed, S. H, Shazly, M.M. & Abdelrahman, s., Relationship between Empowerment and Organizational Commitment among Staff Nurses. JOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS) e-ISSN: 2320-1959.P-ISSN: 2320-1940 Volume 7, Issue 1 Ver. IX. (Jan-Feb.2018).
- Esin 'S. O. and Hilal O.," The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey" 'School of Business Administration 'Gebze Institute of Technology '41400 Kocaeli 'Turkey, DOI:10.1155/2014/537605,2014. https://www.researchgate.net/publication/270628938_The_Effects_of_Total_Quality_Management_Practices_on_Performance_and_the_Reasons_of_and_the_Barriers_to_TQM_Practices_in_Turkey
- Karahan, M. & Mete, M, "Examination of Total Quality Management Practices in Higher Education in the Context of Quality, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.627>
- Mattar, KH. Atteia, M., 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), 2015. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/23834>
- Spreitzer, Gretchen, Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, For throwing Hand book of Organization Development, Sage publications,2007.
-

DOI:10.4135/9781849200448.n4

https://sk.sagepub.com/reference/hdbk_orgbehavior1/n4.xml

Wanderi, E., "Factors Influencing Implementation of Total Quality Management in Construction Companies in Rwanda ": A Case of Fair Construction Company. University of Agriculture and Technology, 2015.

<http://docplayer.net/19768932-Factors-influencing-implementation-of-total-quality-management-in-construction-companies-in-rwanda-a-case-of-fair-construction-company.html>

**"THE IMPACT OF ADMINISTRATIVE
EMPOWERMENT ON COMMITMENT TO THE
APPLICATION OF THE TOTAL QUALITY
MANAGEMENT" AN APPLIED STUDY ON AIN
SHAMS SPECIALIZED HOSPITAL**

**Sameh Salama⁽¹⁾; Yehia Abo taleb⁽²⁾; Khaled Abd El Latif⁽³⁾
and Nehal. M. F. EL Shahat⁽⁴⁾**

1) Ain Shams Specialized Hospital, Ain Shams University 2) Faculty of Commerce, Ain Shams University 3) Ain Shams Specialized Hospital, Ain Shams University 4) Faculty of environmental studies and Research. Ain Shams University.

ABSTRACT

This study aims to know the extent of the impact of administrative empowerment on total quality in hospitals, and to reach recommendations and suggestions regarding the level of administrative empowerment and the upgrading of the level of total quality management, which leads to the development of the level of service provided to patients, and in order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed aimed at the field study of variables. The problem of the study in order to test the hypotheses, so that the study population consists of workers at all administrative levels (department managers, heads of departments, employees, service workers).

This study reached several results, the most important of which is the existence of a direct correlation with a statistical significance between the independent variables and the dependent variable, as follows: There is a direct relationship between all dimensions of administrative empowerment (delegation of authority, motivation, employee participation, team communication), and total quality management in Ain Hospital. Shams Specialist, and the results of the study proved that all dimensions of administrative empowerment applied within the hospital had reached high levels, but they did not reach the level of excellence, except for the dimension of motivation, which was applied within the hospital very high. Applied at Ain Shams University Specialized Hospital with a "high" degree.

This study recommends the need to develop communication systems in the hospital so as to allow communication with all its employees and provide opportunities for them to present their suggestions and ideas towards work and encourage them in the decision-making process with flexibility and ease, and to delegate decision-making authority to lower administrative levels and to take immediate and continuous corrective

measures without referring to the direct manager Involve them in setting goals and future plans.

Key Words: (Administrative Empowerment, Dimensions of Administrative Empowerment, Quality, Total Quality Management, Ain Shams Specialized Hospital).