

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

التمكين الإداري وتأثير في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية

السعودية

إعداد الطالب / فيصل عفاص محمد الحربي

إشراف/

د.الفصيل عبدالحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة، تتطلب من المؤسسات تبني استراتيجيات إدارية حديثة لضمان قدرتها على المنافسة والنمو المستدام. يُعد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة من أبرز هذه الاستراتيجيات، حيث يمثلان ركيزتين أساسيتين في تحقيق التميز المؤسسي، خاصةً في القطاع المالي الذي يتميز بدناميكية عالية وحساسية بالغة تجاه جودة الخدمات المقدمة. ينطوي التمكين الإداري على منح الموظفين صلاحيات أوسع ومزيداً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والملكية، ويطلق العنان لإمكانياتهم الإبداعية. وتُعد هذه الممارسات ضرورية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، التي تهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال إشراك جميع العاملين في عملية التحسين المستمر. على الرغم من أهمية هذين المفهومين، إلا أن العلاقة بينهما وتأثير التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية السعودية لا تزال بحاجة إلى دراسة عميقة، لفهم كيفية مساهمة تمكين الموظفين في تحقيق أهداف الجودة الشاملة وتحسين رضا العملاء.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات المالية السعودية تحديات متزايدة في ظل المنافسة الشرسة والتطورات التكنولوجية السريعة، مما يستدعي منها البحث عن آليات إدارية فعّالة لرفع مستوى جودة خدماتها. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أن العديد من هذه المؤسسات قد لا تحقق النتائج المرجوة، مما يثير تساؤلات حول العوامل التي قد تعيق هذا التطبيق. تكمن المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية السعودية.

من هذه المشكلة الرئيسية، تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى التمكين الإداري المطبق في المؤسسات المالية السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما هو مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية السعودية؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تسعى إلى إثراء الأدبيات البحثية في مجال الإدارة والجودة، من خلال تقديم إطار نظري وتطبيقي يوضح العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في بيئة المؤسسات المالية السعودية على وجه التحديد. كما أنها توفر بيانات حديثة وموثوقة يمكن أن تُستخدم كأساس لبحوث مستقبلية، وتساهم في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بفعالية التمكين الإداري كأداة لتحقيق أهداف الجودة في القطاع المالي.

الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديمها نتائج وتوصيات مباشرة يمكن أن تستفيد منها الإدارة العليا وصناع القرار في المؤسسات المالية السعودية. حيث تساعد في فهم كيفية تعزيز التمكين الإداري لتحقيق تحسينات ملموسة في جودة الخدمات، وتعزيز رضا العملاء، وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما يمكن أن توفر الدراسة خارطة طريق للمؤسسات التي تسعى إلى إعادة هيكلة عملياتها الإدارية لتحقيق أقصى استفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما ينعكس إيجاباً على أدائها التنافسي وموقعها في السوق.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى الكشف عن تأثير التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد مستوى التمكين الإداري المطبق في المؤسسات المالية السعودية.
2. تحديد مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية السعودية.
3. فحص طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.
4. تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

تساؤلات الدراسة

تدور تساؤلات الدراسة حول العلاقة بين التمكين الإداري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويمكن صياغتها على النحو التالي:

التساؤل الرئيسي: ما هو تأثير التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى التمكين الإداري المطبق في المؤسسات المالية السعودية؟
2. ما هو مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية السعودية؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، يمكن وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد مستوى مرتفع من التمكين الإداري المطبق في المؤسسات المالية السعودية.
2. يوجد مستوى مرتفع من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية السعودية.

3. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتطبيق

مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول

التمكين الإداري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تعزى إلى المتغيرات

الديموغرافية.

مصطلحات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات الرئيسية، والتي تم تعريفها إجرائياً لضمان

فهم موحد ودقيق للمفاهيم المستخدمة في سياق البحث.

• **التمكين الإداري (Managerial Empowerment):** هو عملية منح الموظفين

في المؤسسات المالية صلاحيات أكبر، واستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة

بأدائهم الوظيفي، وتزويدهم بالمعلومات، والتدريب، والموارد اللازمة لإنجاز مهامهم

بفعالية، بهدف تعزيز شعورهم بالمسؤولية والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

• **إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):** هي منهجية إدارية

شاملة تركز على التحسين المستمر لجميع جوانب العمليات والخدمات في

المؤسسات المالية، من خلال إشراك جميع العاملين في جهود الجودة، والتركيز

على تلبية توقعات العملاء وتجاوزها.

• المؤسسات المالية السعودية (Saudi Financial Institutions): تشير إلى

جميع البنوك، وشركات التأمين، وشركات التمويل، والمؤسسات الاستثمارية العاملة

في المملكة العربية السعودية، والتي تخضع لإشراف ومراقبة الجهات الرسمية ذات

العلاقة.

متغيرات الدراسة

تتكون هذه الدراسة من متغيرين رئيسيين، أحدهما مستقل والآخر تابع:

• المتغير المستقل (Independent Variable):

◦ التمكين الإداري: ويُقصد به هنا كافة الممارسات والإجراءات التي تتبعها

المؤسسات المالية لمنح موظفيها صلاحيات أكبر ومزيداً من الاستقلالية.

• المتغير التابع (Dependent Variable):

◦ تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: ويُقصد به هنا مدى التزام المؤسسات

المالية السعودية بمبادئ الجودة الشاملة، مثل التركيز على العملاء، وإشراك

العاملين، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.

الدراسات السابقة

دراسة العساف (2006):

أجرى العساف (2006) دراسة بعنوان "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردنية العامة. شملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس، وكشفت النتائج أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية كان متوسطاً. كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك بين التمكين الوظيفي والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة ملحم (2006):

قام ملحم (2006) بدراسة بعنوان "التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة تحليلية معمقة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مواقف رؤساء الجامعات الأردنية من موضوع التمكين كمفهوم إداري معاصر، وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى المرتبطة به. أجرى الباحث مقابلات معمقة مع (8) رؤساء للجامعات الأردنية الحكومية واستخدم منهجية تحليل المحتوى. توصلت النتائج إلى وجود تباين في آراء رؤساء الجامعات حول موضوع التمكين وأهميته من ناحية التطبيق، مع وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى.

دراسة أونين (Onne, 2004):

أجرى أونين (Onne, 2004) دراسة بعنوان "الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي". انطلق الباحث من فرضية أن العلاقة الصراعية بين المشرفين والموظفين تشكل عائقاً للعلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي. بلغت عينة الدراسة (91) معلماً في المدارس الثانوية الهولندية. أظهرت الدراسة أن الصراع مع المشرفين يعيق التمكين الإداري، وبالتالي يؤثر في الالتزام، وأن المشرفين في الإدارة العليا يتابعون تنفيذ الأهداف والقيم، وأن الصراع بين المستويين قد يعيق عملية التمكين ولكنه يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي.

دراسة بدرخان (2012):

أجرت بدرخان (2012) دراسة بعنوان "مدى تطبيق جامعة عمان الأهلية لمعايير النوعية وضمان الجودة في جامعة عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير النوعية وضمان الجودة في جامعة عمان الأهلية في الأردن، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. أظهرت النتائج أن مدى تطبيق المعايير جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.72). كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغيري الخبرة والكلية في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمدى تطبيق النوعية وضمان الجودة.

دراسة كاريا (Karia, 2006):

أجرى كاريا (Karia, 2006) دراسة بعنوان "أثر تطبيق مفهوم الجودة (التدريب والتعليم، بناء الفريق، التمكين الإداري، التحسين والتطوير المستمر) في بعض المتغيرات المتعلقة بالعمل (الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي)". هدفت الدراسة إلى التعرف على هذا الأثر في منظمات القطاع العام والخاص في ماليزيا. شملت الدراسة (200) موظفًا، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

الإطار النظري

مفهوم التمكين الإداري وأبعاده:

- تعريف التمكين الإداري.
- الأبعاد الأساسية للتمكين: منح الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، توفير المعلومات، وتدريب الموظفين.
- أهمية التمكين في بيئة العمل المعاصرة.

2. أهمية التمكين الإداري للمؤسسات:

- تحسين الأداء التنظيمي.
- زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم.
- تعزيز الإبداع والابتكار.
- تقليل معدلات دوران الموظفين.

3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها:

○ التعريف الشامل لإدارة الجودة.

○ المبادئ الأساسية: التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين

المستمر، والقيادة.

○ تطور مفهوم إدارة الجودة عبر الزمن.

4. أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية:

○ تحسين جودة الخدمات المالية.

○ بناء ثقة العملاء وولائهم.

○ زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء.

○ تعزيز الميزة التنافسية.

5. العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة:

○ كيف يدعم التمكين مبادئ الجودة الشاملة.

○ التمكين كعامل تمكين رئيسي لنجاح مبادرات الجودة.

○ دراسة نماذج التكامل بين المفهومين.

6. التمكين الإداري في القطاع المالي السعودي:

○ نظرة عامة على القطاع المالي في المملكة.

○ أهمية التمكين في تحقيق رؤية المملكة 2030.

- التحديات التي تواجه تطبيق التمكين في المؤسسات المالية السعودية.

7. إدارة الجودة الشاملة في القطاع المالي السعودي:

- مستوى تطبيق مبادئ الجودة في المؤسسات المالية المحلية.
- دور الجهات الرقابية في دعم الجودة.
- الفرص والتحديات المرتبطة بتطبيق الجودة الشاملة.

8. الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري:

- مراجعة لأهم الدراسات التي تناولت علاقة التمكين بالأداء المؤسسي.
- تحليل نتائج الدراسات التي بحثت في أثر التمكين على رضا الموظفين.
- تحديد الفجوات البحثية في هذا المجال.

9. الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

- مراجعة لأهم الأبحاث التي تناولت تطبيق مبادئ الجودة في القطاعات المختلفة، خاصة القطاع المالي.
- تحليل نتائج الدراسات التي بحثت في عوامل نجاح وفشل برامج الجودة.
- تحديد مساهمة هذه الأبحاث في فهم الظاهرة.

10. الخلاصة النظرية والفجوة البحثية:

- تجميع النتائج الرئيسية من مراجعة الأدبيات.

○ تحديد الفجوة التي تسعى هذه الدراسة لمملئها، وهي قلة الأبحاث التي تربط

بشكل مباشر بين التمكين الإداري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في سياق

المؤسسات المالية السعودية.

منهجية وطرق البحث

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في

الواقع، ووصفها، وتحليل علاقاتها، وصولاً إلى استخلاص النتائج وتفسيرها. يهدف هذا

المنهج إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسات المالية السعودية.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة، سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية. تم

تصميم الاستبيان خصيصاً لقياس متغيري الدراسة: التمكين الإداري وتطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة. ويتكون الاستبيان من عدة محاور، تشمل:

1. المحور الأول: لقياس مستوى التمكين الإداري، ويحتوي على عبارات تقيس جوانب

مثل: منح الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات والموارد.

2. المحور الثاني: لقياس مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويحتوي على

عبارات تقيس جوانب مثل: التركيز على العملاء، إشراك الموظفين، التحسين

المستمر، والالتزام بالجودة.

3. المحور الثالث: المعلومات الشخصية والوظيفية للمشاركين (المتغيرات

الديموغرافية)، مثل: العمر، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

سيتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان قبل توزيعه على عينة الدراسة لضمان جودة البيانات التي سيتم جمعها.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات المالية السعودية التي تعمل في المملكة. وسيتم اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع، مع التركيز على الموظفين الذين لديهم خبرة مباشرة في العمليات الإدارية والجودة، لضمان الحصول على بيانات دقيقة وذات صلة.

الأساليب الإحصائية

لتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان، سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتشمل:

1. الإحصاء الوصفي: (التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص عينة الدراسة، ووصف استجابات

المبحوثين حول متغيرات الدراسة.

2. معامل ارتباط بيرسون: لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين التمكين الإداري وتطبيق

مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لقياس

مدى تأثير التمكين الإداري كمتغير مستقل في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع.

4. تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) واختبار "ت" (t-test):

لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة).

حدود الدراسة

لضمان دقة وتركيز البحث، تم تحديد الحدود التالية:

1. الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة خلال الفترة من عام 2025.

2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المؤسسات المالية العاملة في المملكة العربية السعودية.

3. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على العلاقة بين متغيري التمكين الإداري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1. قائمة المراجع (باللغة العربية)

2. أحمد، إبراهيم أحمد (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. دار

الوفاء.

3. أفندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير

المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

4. البطي، عبد الله محمد (2003). إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في الميدان

التربوي السعودي. مجلة التوثيق التربوي، (42)، 87-102.

5. جابلونسكي، جوزيف (2000). إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

نظرة عامة (عبد الفتاح النعماني، مترجم). دار الفكر العربي.

6. الطاهر، محمد سعيد (2000). الجودة في التعليم العالي: رؤية وأبعاد. بحث مقدم

إلى المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية التحديات والآفاق المستقبلية، الرباط.

7. الطراونه، إحسين (2006). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ

القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن (رسالة ماجستير

غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

8. عبد الوهاب، سمير (2000). إدارة الموارد البشرية. جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، دار غريب للنشر والتوزيع.

9. العساف، حسين موسى (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

10. العطاري، عارف، والشنفري، عبد الله (2007). تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(2)، 167-187.

11. العطاري، عارف، وجبران، علي (2007). الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين من السلطة للمعلمين في محافظة اربد شمال الأردن. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 3(3)، 48-75.

12. المدير، عبد الرحمن (2000). إدارة الجودة الشاملة الأيزو 9000 وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي. منشورات وزارة المعارف.

13. المشاقبة، محمد علي (2007). مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بفاعلية كما يراها

مديرو المدارس الحكومية في محافظة المفرق وتصوراتهم المستقبلية للحلول (رسالة
دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

14. ملحم، يحيى سليم (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة
العربية للتنمية الإدارية.

قائمة المراجع (باللغة الإنجليزية)

1. Bowen, D. E & ,Lawler, E. E. (1995). Empowerment of
service employee .*Sloan Management Review*, 4.84-73 ,(2)
2. Cole, A. (1996) .*Management theory and practice*5) th ed .(.
Aldine Place.
3. Dawson, P & ,Palmer, G. (1994) .*Quality management* .
Longman.
4. Dean, J. W & ,Bowen, D. E. (1994). Management theory
and total quality .*Academy of Management Review*, 19 ,(3)
.418-392

5. Ginnodo, W. (1992) . *The power of empowerment* .Pride.
6. Greasley, K & ,.Brimble, A. (2005). Employee perceptions of empowerment .*Employee Relations*, 27.368–354 ,(4)
7. Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment .*Empowerment in Organization*, 5–202 ,(4)
.212
8. Karia, N & ,.Asaari, M. (2006). The effects of total quality practices on employees' work–related management attitudes .
The TQM Magazine, 18.43–30 ,(1)
9. Lawson, T & ,.Harrison, J. K. (1999). Individual action planning in initial teacher training: Empowerment or discipline .*British Journal of Sociology of Education*, 20 ,(1)
.105–89
10. Madsen, J & ,.Hipp, K. (1999). The impact of leadership creating community in public and private school .
International Journal of Educational Reform, 8.273–260 ,(3)

11. Onne, J. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment organizational commitment .*Work and Stress, 18*.10–1 ,(1)
12. Shraideh, H. (2001). Quality assurance systems, within Yarmouk University, Jordan. Paper presented at the *World Assembly of the International Council on Education for Teaching (ICET)* ,Santiago, Chile.
13. Ugboro, I. O & ,.Okpara, J. O. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study .*Journal of Quality Management, 5* ,(2) .272–247
14. Zairi, M., et al. (1993) .*Does TQM impact on bottom line results* ?University of Bradford Management Center.

Mid–Ocean University



College of Management

Department / Major:

Master of Business Administration (MBA)

Research Title

Administrative Empowerment and its Impact on the Application of
Total Quality Management Principles in Saudi Financial Institutions

Prepared by Student:

Faisal Affas Mohammed Al–Harbi

Supervised by:

Dr. Al–Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Academic Year:

2025