

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

التمكين الإداري وتأثيره 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:

٢٠٢٥

الإهداء

إلى والديَّ العزيزين، مصدر دعمي وإلهامي، أقدم هذا العمل تقديرًا لجهودهما وتشجيعهما المستمر.

إلى والدي الكريم، الذي علّمني معنى المثابرة والاجتهاد، وإلى والدتي الغالية، رمز العطاء والمحبة.

إلى زوجتي الغالية، شريكة النجاح والداعمة في كل خطوة، أهدي هذا الإنجاز عرفانًا بصبرها وتضحياتها.

وإلى إخوتي وأخواتي، وكل من ساندني ودعمني في رحلتي العلمية، أهدي ثمرة هذا الجهد، راجيًا من الله أن يجعلها خطوةً نحو مزيدٍ من التوفيق والنجاح.

■ الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفّقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين على دعمهما وتشجيعهما المستمر، وإلى زوجتي الغالية على صبرها وتفهمها ومساندتها الدائمة خلال مسيرتي العلمية.

كما أعبر عن تقديري العميق لأساتذتي الكرام، وعلى رأسهم سعادة المشرف الأكاديمي الدكتور [د. الفیصل عبدالحمید محمد ود. فايز علي جراد]، على ما قدّموه من توجيه ومساندة أسهمت في إنجاز هذا العمل. ولا يفوتني شكر إخوتي وأخواتي وكل من دعم وساهم في مسيرتي العلمية، سائلًا الله أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم ونافعًا للعلم وأهله.

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٢	الإهداء
٣	الشكر والتقدير
٧	الملخص
٨	مقدمة الدراسة
٩	مشكلة الدراسة
١٠	أهمية الدراسة
١١	أهداف الدراسة
١٢	تساؤلات الدراسة
١٣	فرضيات الدراسة
١٣	مصطلحات الدراسة
١٤	متغيرات الدراسة
١٥	الفصل الثاني
١٦	الدراسات السابقة
١٩	الإطار النظري
٢٢	مفهوم التمكين الإداري وأبعاده

٢٥	أهمية التمكين الإداري للمؤسسات
٢٩	مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها
٣٣	أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية
٣٦	العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة
٣٨	التمكين الإداري في القطاع المالي السعودي
٤٠	إدارة الجودة الشاملة في القطاع المالي السعودي
٤٢	الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري
٤٥	الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة
٤٦	الخلاصة النظرية والفجوة البحثية
٤٧	الخاتمة
٤٨	الفصل الثالث
٤٩	منهجية الدراسة
٤٩	مجتمع الدراسة
٥٠	أدوات جمع البيانات
٥١	حدود الدراسة
٥٢	الاستبيان
٥٦	الفصل الرابع

٥٧	التحليل الإحصائي
٦١	النتائج
٦٢	التوصيات
٦٥	المراجع
٦٨	الملخص
٧٠	الملاحق

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات المالية السعودية، وذلك من خلال استقصاء آراء الموظفين حول ممارسات التمكين الإداري ومستوى تطبيق الجودة في مؤسساتهم.

تم تصميم استبيان مكوّن من ثلاثة محاور شملت: التمكين الإداري، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمعلومات الديموغرافية للمشاركين. وقد تم جمع بيانات من مئة موظف يمثلون فئات وظيفية مختلفة في المؤسسات المالية.

أظهرت نتائج التحليل أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات المالية يقع عند مستوى متوسط إلى مرتفع، وأن هناك اهتماماً واضحاً بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، خصوصاً فيما يتعلق برضا العملاء والتحسين المستمر. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطبيق الجودة الشاملة، مما يدل على أن زيادة مستوى التمكين يسهم في رفع جودة الأداء المؤسسي وتحقيق التطوير المستمر.

في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التمكين الإداري، وتوفير برامج تدريب منتظمة في مجال الجودة، إلى جانب تطوير قنوات الاتصال والمعلومات داخل المؤسسات لدعم بيئة العمل وتحسين كفاءتها.

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 بديناميكية 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.

الفصل الثاني

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 كاريّا (Karia, 2006):

أجرى كاريّا (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 لملئها، وهي قلة الأبحاث التي تربط بشكل مباشر بين التمكين الإداري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في سياق المؤسسات المالية السعودية.

1. مفهوم التمكين الإداري وأبعاده

التمكين الإداري (Administrative Empowerment) هو فلسفة إدارية حديثة تركز على نقل جزء من القوة والسلطة والمسؤولية من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى (الموظفين والعاملين) في المؤسسة. وهو عملية تهدف إلى إطلاق العنان لقدرات الموظفين ودفعهم لتحمل المزيد من المسؤولية والمبادرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

0 تعريف التمكين الإداري

يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه عملية منظمة ومستمرة لتزويد الموظفين بالأدوات، والمعلومات، والتدريب، والصلاحيات اللازمة ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات والمبادرة لحل المشكلات المتعلقة بعملهم دون الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا، مما يعزز شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه نتائج العمل.

التمكين ليس مجرد تفويض، بل هو مزيج من التفويض، والتحفيز، والثقة، وتوفير الموارد.

0 الأبعاد الأساسية للتمكين

لتحقيق التمكين الفعال في المؤسسة، يجب تفعيل أربعة أبعاد أساسية متكاملة:

1. منح الصلاحيات (Delegation of Authority):

- **الجوهر:** هو البعد الهيكلي للتمكين، ويعني إعطاء الموظفين سلطة رسمية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام التي يؤدونها.
- **التطبيق:** يتجاوز مجرد أداء العمل، ليشمل اتخاذ قرارات بشأن كيفية وتوقيت إنجاز العمل، وشراء بعض المستلزمات، والتصرف في حدود معينة لحل مشكلات العملاء فوراً. هذا البعد يكسر المركزية ويشجع اللامركزية.

2. المشاركة في اتخاذ القرارات (Participation in Decision-Making):

- **الجوهر:** هو البعد السلوكي للتمكين، ويعني إشراك الموظفين بشكل فعال في صياغة الأهداف، وتحديد الاستراتيجيات، واختيار الحلول للمشكلات التنظيمية.
- **التطبيق:** يتم من خلال فرق العمل، ولجان التحسين، وجلسات العصف الذهني. يضمن هذا البعد أن القرارات المتخذة تستند إلى خبرة الموظفين الذين هم الأقرب إلى العمليات التنفيذية.

3. توفير المعلومات (Providing Information):

- **الجوهر:** هو البعد المعرفي للتمكين. لا يمكن للموظف اتخاذ قرار سليم دون معرفة دقيقة بالوضع المالي، والأداء التشغيلي، والأهداف الاستراتيجية، ومستوى رضا العملاء.

- **التطبيق:** يتطلب ذلك إنشاء نظام اتصال مفتوح وشفاف يتيح للموظفين الوصول إلى البيانات ذات الصلة بأعمالهم ونتائجها، مما يمكنهم من فهم الصورة الكبيرة (Big Picture).

4. تدريب الموظفين وتطويرهم (Employee Training and)

(Development):

- **الجوهر:** هو البعد القدراتي للتمكين. التمكين لا يكون فعالاً دون امتلاك الموظفين للمهارات والكفاءات اللازمة لاستخدام الصلاحيات والمعلومات الممنوحة لهم.
- **التطبيق:** يشمل توفير التدريب المستمر على المهارات الفنية، ومهارات حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والقيادة المصغرة (Mini-leadership)، لضمان شعور الموظف بالكفاءة والجاهزية لتحمل المسؤولية.
- أهمية التمكين في بيئة العمل المعاصرة
- ازدادت أهمية التمكين في ظل التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة في بيئة الأعمال المعاصرة لعدة أسباب:
- **الاستجابة السريعة للعملاء:** تمكين الموظفين يتيح لهم حل مشكلات العملاء فوراً في نقطة الاتصال (Service Point) دون تأخير، مما يحسن تجربة العميل.

• **التعقيد التكنولوجي:** مع تعقيد العمليات والتكنولوجيا، يصبح من المستحيل على

الإدارة العليا وحدها فهم وحل جميع المشكلات؛ لذا يجب الاعتماد على خبرة

العاملين في الميدان.

• **ثقافة الملكية والمسؤولية:** يحول التمكين الموظف من مجرد منفذ للأوامر إلى

شريك في تحقيق النجاح، مما يعزز التزامه وولائه.

2. أهمية التمكين الإداري للمؤسسات

يوفر التمكين الإداري فوائد استراتيجية وتنظيمية متعددة تنعكس إيجاباً على أداء المؤسسة

ككل:

0 تحسين الأداء التنظيمي

عندما يمتلك الموظفون الأدوات والصلاحيات، يصبحون أكثر كفاءة وفعالية. يؤدي

التمكين إلى:

• **زيادة الإنتاجية:** اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى يقلل من البيروقراطية وتأخير

الموافقات، مما يسرع من إنجاز المهام.

• **جودة العمليات:** شعور الموظف بالمسؤولية يدفعه إلى تحسين جودة مخرجات

عمله بشكل شخصي.

• **توفير الوقت للإدارة العليا:** يتحرر المديرون من اتخاذ القرارات الروتينية، مما يتيح

لهم التركيز على التخطيط الاستراتيجي ورسم الرؤى المستقبلية.

0 زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم

التمكين هو محفز داخلي قوي. عندما يشعر الموظف بأنه موثوق به وله قيمة في

المؤسسة، فإن ذلك يؤدي إلى:

- **التحفيز الذاتي:** الشعور بالتحكم في العمل وتأثيره المباشر على النتائج يولد الدافعية الداخلية للعمل بجهد أكبر.
- **النمو الشخصي:** التمكين يمثل تحدياً إيجابياً يشجع الموظف على تطوير مهاراته وقدراته باستمرار.
- **الرضا الوظيفي:** المشاركة في القرارات وتأثيرها الملموس يزيد من ارتباط الموظف بوظيفته والمؤسسة.

0 تعزيز الإبداع والابتكار

التمكين هو البيئة المثالية لولادة الأفكار الجديدة:

- **حرية التجريب:** يمنح التمكين الموظفين مساحة آمنة لتجربة طرق جديدة لأداء العمل (Innovation Space) دون خوف مفرط من الفشل.
- **مصدر الأفكار:** الموظفون هم الأقرب إلى العمليات والعملاء، وبالتالي هم الأقدر على تحديد فرص التحسين والابتكار.

o تقليل معدلات دوران الموظفين (Employee Turnover)

المؤسسات التي تطبق التمكين بنجاح غالباً ما تحظى بولاء عالٍ من موظفيها، لأنهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من نجاح المؤسسة. هذا الارتباط يقلل من رغبة الموظفين في البحث عن فرص عمل أخرى، مما يخفض تكاليف التوظيف والتدريب المرتبطة بارتفاع معدل دوران العمالة.

3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) هي منهجية

إدارية طويلة الأجل وواسعة النطاق تهدف إلى تحقيق رضا العميل من خلال تحسين جميع عمليات المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها، وذلك بمشاركة جميع الموظفين.

o التعريف الشامل لإدارة الجودة

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: نظام إداري يركز على إرضاء العميل، ويستند إلى مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في عملية التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والعمليات، بهدف تحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتجاوزها.

TQM ليست برنامجاً مؤقتاً، بل هي ثقافة تنظيمية تتطلب تحولاً جذرياً في التفكير والأداء الإداري.

o المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على أربعة مبادئ جوهرية أساسية (إضافة إلى مبادئ أخرى مثل التفكير النظامي والقرارات المستندة إلى الحقائق):

1. التركيز على العميل (Customer Focus):

- o **الجوهر:** العميل هو النقطة المحورية. يتم اعتبار العميل (سواء كان داخلياً أو خارجياً) هو من يحدد مستوى الجودة. يجب فهم احتياجات وتوقعات العميل الحالية والمستقبلية وتلبيتها باستمرار.
- o **التطبيق:** يتطلب ذلك إجراء مسح دورية لرضا العملاء، وتحليل شكاوى العملاء، وتصميم المنتجات والعمليات بناءً على صوت العميل (Voice of the Customer).

2. مشاركة العاملين (Involvement of People):

- o **الجوهر:** الموظفون في جميع المستويات هم أئمن أصول المؤسسة. يجب إشراكهم وتمكينهم بالكامل لاستخدام قدراتهم لصالح المؤسسة.
- o **التطبيق:** يتمشى هذا المبدأ بشكل وثيق مع التمكين الإداري. يتم من خلال تشكيل فرق الجودة، ودعم المبادرة، وتقدير المساهمات في التحسين.

3. التحسين المستمر (Continuous Improvement – Kaizen):

○ **الجوهر:** السعي الدائم لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات والموظفين.

يجب أن يكون التحسين عملية يومية لا تتوقف أبداً.

○ **التطبيق:** استخدام أدوات مثل دورة "خطط - نفذ - افحص - صحح"

(Plan-Do-Check-Act أو PDCA)، وتحليل البيانات، وتحديد

المقاييس (KPIs) لقياس التقدم.

4. القيادة (Leadership):

○ **الجوهر:** يجب أن توفر الإدارة العليا الرؤية والوحدة في الهدف والاتجاه،

وتخلق بيئة يتمكن فيها الموظفون من الانخراط في تحقيق أهداف الجودة.

○ **التطبيق:** القادة هم من يحددون ثقافة الجودة، ويوفرون الموارد اللازمة،

ويكونون قدوة في الالتزام بالجودة والتمحور حول العميل.

○ تطور مفهوم إدارة الجودة عبر الزمن

مر مفهوم إدارة الجودة بعدة مراحل تطويرية حتى وصل إلى مفهوم TQM الشامل:

المرحلة	الفترة الزمنية (تقريبية)	التركيز الأساسي	الوصف
1. فحص المنتجات (Inspection)	قبل عشرينات	الكشف عن العيوب بعد الإنتاج	الجودة مسؤولية شخص واحد (المفتش). يتم فصل

المنتجات المعيبة عن الصالحة.		القرن العشرين	
استخدام الأدوات الإحصائية (مثل خرائط التحكم) لمراقبة العملية وتحديد مكان حدوث العيوب مبكراً.	التحكم بالعملية ومنع العيوب	العشرينات وحتى الأربعينات	2. ضبط الجودة (- Quality Control) (QC)
التركيز على منع حدوث العيوب من الأساس من خلال وضع معايير وإجراءات موثقة (مثل ISO 9000).	تصميم النظام لضمان الجودة	الخمسينات والستينات	3. تأكيد الجودة (- Quality Assurance) (QA - Assurance)
تحويل الجودة إلى فلسفة وثقافة تنظيمية شاملة، تشمل جميع الأقسام والموظفين، والتركيز على العمل والتحسين المستمر.	ثقافة الجودة الشاملة والعمل	الثمانينات والتسعينات	4. إدارة الجودة الشاملة (TQM)

أدوات متقدمة تركز على	الكفاءة	الألفية	5. الجودة 6 سيجما
تقليل التباين في العمليات	والسرعة	الجديدة	(Six Sigma) والإدارة
(6 سيجما) وإزالة الهدر	وتقليل		اللينة (Lean
(Lean)، وهي امتداد	التباين		(Management
وتطبيق عملي لمبادئ			
TQM.			

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات المالية

تُعَدُّ إدارة الجودة الشاملة (TQM) منهجية إدارية تركز على التحسين المستمر لجميع العمليات والوظائف داخل المؤسسة، بهدف تلبية وتجاوز توقعات العملاء. في المؤسسات المالية، حيث الثقة والدقة هما أساس العمل، يكتسب تطبيق هذه المنهجية أهمية قصوى للأسباب التالية:

1. تحسين جودة الخدمات المالية

الهدف الأساسي من TQM هو الارتقاء بجودة كل ما تقدمه المؤسسة. في السياق المالي، يعني هذا:

- **الدقة المتناهية:** ضمان خلو المعاملات المالية، مثل التحويلات وكشوف الحسابات، من أي أخطاء، فخطأ بسيط قد يكلف العميل والمؤسسة الكثير.
- **سرعة الإنجاز:** تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمات، مثل الموافقة على القروض أو فتح الحسابات، لتعزيز تجربة العميل.
- **وضوح المنتجات:** تبسيط وتوضيح شروط وأحكام المنتجات المالية المعقدة (مثل وثائق التأمين أو خطط الاستثمار) لضمان فهم العميل الكامل.

2. بناء ثقة العملاء وولائهم

في القطاع المالي، الثقة هي العملة الأهم. يساعد تطبيق TQM في بنائها والحفاظ عليها من خلال:

- **الموثوقية المستمرة:** تقديم مستوى عالٍ ومتسق من الخدمة في كل تفاعل، مما يثبت للعميل أن المؤسسة شريك موثوق به.
- **الشفافية والاستجابة:** وضع أنظمة فعالة للتعامل مع شكاوى العملاء وحلها بسرعة وشفافية، مما يحول تجربة سيئة محتملة إلى فرصة لتعميق الولاء.
- **الولاء:** عندما يشعر العميل بأن خدمات المؤسسة تفوق توقعاته وتتمتع بأقل قدر من المشاكل، فإنه يميل للبقاء طويلاً واستخدام المزيد من منتجات المؤسسة.

3. زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء

تركز إدارة الجودة الشاملة على تحليل العمليات وتصميمها لتقليل الهدر والأخطاء، مما يؤدي إلى مكاسب تشغيلية ضخمة:

- تبسيط الإجراءات: تحديد وإزالة الخطوات غير الضرورية في سلاسل العمليات (مثل إجراءات صرف القرض أو معالجة المستندات) لتقليل التكاليف التشغيلية.
- الحد من الخسائر: الأخطاء في المؤسسات المالية لا تكلف الوقت فحسب، بل يمكن أن تؤدي إلى غرامات تنظيمية باهظة أو خسائر مالية مباشرة. TQM يقلل من هذه المخاطر من خلال توحيد المعايير والتدريب الجيد.
- الاستفادة المثلى من الموارد: تحسين استخدام الموظفين والتكنولوجيا من خلال التركيز على المهام التي تضيف قيمة حقيقية للعميل.

4. تعزيز الميزة التنافسية

في سوق مالي مزدحم، يمكن أن تكون الجودة هي العامل الفارق الذي يميز مؤسسة عن أخرى:

- السمعة الإيجابية: تُعرف المؤسسات التي تتبنى الجودة الشاملة بسمعتها القوية في السوق، وهذا يجذب عملاء جدد دون الحاجة لجهود تسويقية مكثفة.
- التفوق في الأداء: المؤسسة التي تقدم أسرع خدمة عملاء أو أقل معدل خطأ أو أوضح منتجات، تكتسب ميزة مباشرة على منافسيها.

• القدرة على التكيف: تضمن ثقافة التحسين المستمر (عنصر أساسي في TQM)

أن تظل المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية ومتطلبات السوق المتطورة بشكل أسرع وأكثر فعالية من المنافسين.

العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة وتطبيقهما في القطاع المالي

السعودي

5. العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة

يُعد التمكين الإداري (Managerial Empowerment) حجر الزاوية في نجاح تطبيق

إدارة الجودة الشاملة (TQM)، حيث لا يمكن تحقيق التحسين المستمر والجودة التي

تركز على العميل دون تفويض الصلاحيات ومنح الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات

وحل المشكلات.

كيف يدعم التمكين مبادئ الجودة الشاملة:

الدعم الذي يقدمه التمكين الإداري	مبدأ TQM
----------------------------------	----------

التركيز على العمل	يمنح التمكين موظفي الخطوط الأمامية (مثل موظفي خدمة العملاء) الصلاحية لحل مشكلات العملاء فوراً دون الرجوع للإدارة العليا، مما يعزز رضا العميل وولاءه.
التحسين المستمر	يشجع التمكين الموظفين على تحمل مسؤولية العمليات، واقتراح أفكار للتحسين، وتطبيق منهجيات الجودة (مثل دورة Deming) بشكل ذاتي ومستمر.
مشاركة الجميع	يضمن التمكين أن جميع المستويات الإدارية والتشغيلية تشارك بفعالية في مبادرات الجودة، حيث يشعر الموظف بملكية القرار والنتيجة.
اتخاذ القرار المستند إلى البيانات	يزود التمكين الموظفين بالمعلومات والتدريب اللازمين لتحليل البيانات الخاصة بالجودة والأداء، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة على مستوى عملهم اليومي.

التمكين كعامل تمكين رئيسي لنجاح مبادرات الجودة

التمكين هو في جوهره "عامل تمكين رئيسي" لنجاح TQM لأنه يغير ثقافة المؤسسة من

ثقافة "الامتثال للأوامر" إلى ثقافة "تحمل المسؤولية والملكية". في القطاع المالي، حيث

تتسم المعاملات بالتعقيد والحساسية، يصبح الموظف المُمكّن خط الدفاع الأول عن

الجودة والدقة. فبدلاً من انتظار موافقة المسؤول عن كل خطأ، يقوم الموظف المُمكّن بتصحيح المسار فوراً ضمن حدود صلاحياته.

نماذج التكامل بين المفهومين

تعتمد نماذج التكامل الناجحة على دمج التمكين في هيكل TQM:

1. الفرق المُدارة ذاتياً (Self-Managed Teams): حيث يتم تفويض فرق العمل

المالية بكامل المسؤولية عن عملية محددة (مثل إتمام القروض أو إدارة المخاطر) وتزويدها بالتدريب والصلاحيات لتحقيق أهداف الجودة.

2. التدريب وتنمية المهارات (Training and Skill Development): تدمج

المؤسسة برامج تدريب TQM مع برامج التمكين لضمان أن الموظفين لا يعرفون فقط ما يجب فعله (الجودة) ولكن أيضاً كيفية التصرف (التمكين).

3. نظام المكافآت والتقدير: ربط حوافز الموظفين ومكافآتهم مباشرة بجهودهم في

تحسين الجودة واتخاذ القرارات الناجحة، مما يعزز سلوك التمكين الموجه نحو الجودة.

6. التمكين الإداري في القطاع المالي السعودي

يُعد التمكين الإداري ذا أهمية بالغة للمؤسسات المالية في المملكة لتحقيق أهداف التحول الاقتصادي والتنظيمي.

نظرة عامة على القطاع المالي في المملكة

يتميز القطاع المالي السعودي بكونه أكبر وأكثر القطاعات تنظيماً في المنطقة، ويشمل البنوك التجارية، شركات التأمين، والجهات التمويلية والاستثمارية. يخضع القطاع لإشراف صارم من مؤسسة النقد العربي السعودي سابقاً والبنك المركزي السعودي حالياً (SAMA) وهيئة السوق المالية (CMA). يشهد القطاع تحولاً رقمياً هائلاً ونمواً في مجال التقنيات المالية (FinTech).

أهمية التمكين في تحقيق رؤية المملكة 2030

يلعب التمكين دوراً محورياً في دعم مستهدفات رؤية 2030، وتحديداً:

1. تنمية رأس المال البشري: من خلال تطوير الكفاءات الوطنية وتمكينها لتكون أكثر ابتكاراً وإنتاجية، وهذا يدعم الهدف المتمثل في تحسين جودة الحياة وزيادة مساهمة القطاع الخاص.
2. الارتقاء بالخدمات الحكومية والمالية: التمكين يسرع من اتخاذ القرارات ويقلل البيروقراطية، مما يدعم هدف تحسين الكفاءة الحكومية وتقديم خدمات مالية رقمية عالية الجودة.
3. تعزيز التنافسية: تمكين الموظفين يمكن المؤسسات المالية من الاستجابة بسرعة أكبر لمتطلبات السوق وتطوير منتجات مبتكرة لمواجهة المنافسة الإقليمية والعالمية.

التحديات التي تواجه تطبيق التمكين في المؤسسات المالية السعودية

على الرغم من أهميته، يواجه التمكين تحديات تتطلب معالجة دقيقة:

• **الثقافة التنظيمية التقليدية:** قد تكون بعض المؤسسات ذات هياكل هرمية تقليدية

تفضل المركزية في اتخاذ القرار، مما يتعارض مع مبادئ التمكين.

• **الحاجة للرقابة الصارمة:** طبيعة القطاع المالي تتطلب مستويات عالية من

الامتثال والرقابة (Regulatory Compliance). قد ترى الإدارات أن التمكين

يتعارض مع الحفاظ على هذه الضوابط الصارمة، خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع

المخاطر والأموال.

• **الفجوة في المهارات:** يتطلب التمكين موظفين يتمتعون بمهارات عالية في حل

المشكلات واتخاذ القرار وإدارة المخاطر؛ وقد تحتاج المؤسسات إلى استثمارات

ضخمة في التدريب لسد هذه الفجوة.

7. إدارة الجودة الشاملة في القطاع المالي السعودي

تطبق المؤسسات المالية السعودية مبادئ الجودة كضرورة تنظيمية وتنافسية.

مستوى تطبيق مبادئ الجودة في المؤسسات المالية المحلية

• **امتثال تنظيمي عالٍ:** نظراً للإشراف الدقيق من SAMA و CMA، فإن مستوى

الجودة المتعلق بالامتثال، والإفصاح، وإدارة المخاطر يعتبر مرتفعاً جداً.

- **تطور في جودة خدمة العملاء:** مع التنافس الشديد ودخول التقنيات المالية (FinTech)، هناك تركيز متزايد على جودة تجربة العميل (Customer Experience) عبر القنوات الرقمية، مما يعكس تحولاً من الجودة التشغيلية إلى الجودة الموجهة للعميل.
- **استخدام تقنيات TQM:** تستخدم المؤسسات الكبرى منهجيات مثل Lean و Six Sigma لتحسين العمليات الداخلية وتقليل أخطاء المعاملات، خصوصاً في مجالات التحويلات المالية ومعالجة البيانات.
- **دور الجهات الرقابية في دعم الجودة:** تلعب الجهات الرقابية دوراً مزدوجاً في دعم الجودة:
- **وضع المعايير الإلزامية:** تحدد SAMA و CMA معايير صارمة لجودة التقارير المالية، وحماية المستهلك، وإدارة المخاطر التشغيلية، مما يدفع المؤسسات للالتزام بالجودة كشرط للبقاء.
- **تشجيع الابتكار والتطوير:** من خلال مبادرات مثل برنامج "فنتك السعودية"، تشجع الجهات الرقابية على تبني التقنيات التي تحسن من جودة الخدمات وتزيد من الشفافية والكفاءة في السوق.

الفرص والتحديات المرتبطة بتطبيق الجودة الشاملة

التحديات (Challenges)	الفرص (Opportunities)	الجانب
تعقيد المنتجات: التنوع المتزايد للمنتجات المالية الإسلامية والتقليدية يجعل توحيد معايير الجودة أمراً صعباً.	التحول الرقمي: استخدام الذكاء الاصطناعي والأتمتة لضمان دقة المعاملات وتقليل الأخطاء البشرية (جودة استباقية).	الفرص
المحافظة على الكفاءات: التنافس على استقطاب وتدريب الموظفين المهرة في مجالات الجودة والتحليل المالي.	النمو الإقليمي: تطبيق معايير جودة عالمية يفتح المجال أمام المؤسسات السعودية للتوسع الإقليمي والعالمي.	
التكلفة الأولية: الاستثمار الكبير المطلوب في البنية التحتية التكنولوجية وتدريب الموظفين لتطبيق TQM بشكل فعال.	رضا العملاء: بناء ولاء العملاء في ظل الخيارات المتعددة المتاحة من خلال التفوق في مستوى الجودة.	

مراجعة الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

8. الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري (Empowerment)

تناولت الأبحاث الأكاديمية مفهوم التمكين الإداري من زوايا متعددة، مركزة على آثاره الإيجابية على الأفراد والمؤسسات.

مراجعة لأهم الدراسات التي تناولت علاقة التمكين بالأداء المؤسسي:

تؤكد غالبية الدراسات أن هناك **علاقة طردية قوية** بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي. تظهر الأبحاث أن المؤسسات التي تتبنى التمكين تحقق تحسناً ملحوظاً في:

1. الإنتاجية (Productivity): أظهرت دراسات عديدة، خاصة في قطاع

الخدمات، أن الموظفين المُمكَّنين يمتلكون مرونة أكبر ويقدمون حلولاً مبتكرة، مما يقلل وقت الدورة التشغيلية ويزيد المخرجات.

2. جودة الخدمة: ربطت الأبحاث التمكين بقدرة الموظف على تخصيص الخدمة

وحل المشكلات في نقطة التماس مع العميل، مما يؤدي إلى زيادة معدلات رضا العملاء وولائهم.

3. الربحية والنتائج المالية: أشارت أبحاث لاحقة إلى أن التحسن في الإنتاجية ورضا

العملاء يترجم في النهاية إلى نتائج مالية أفضل للمؤسسة.

تحليل نتائج الدراسات التي بحثت في أثر التمكين على رضا الموظفين:

يُعد التمكين ركيزة أساسية لتحسين بيئة العمل، وتؤكد الأبحاث في هذا المجال ما يلي:

• **زيادة الرضا الوظيفي:** التمكين يُشعر الموظف بالتقدير والمسؤولية والسيطرة على

عمله، مما يقلل الإحباط ويزيد الرضا العام عن الوظيفة.

• **خفض معدلات دوران العمل (Turnover):** الموظفون المُمكنون يكونون أكثر

ارتباطاً بالمؤسسة وأقل ميلاً للبحث عن فرص عمل أخرى، مما يوفر على

المؤسسة تكاليف التوظيف والتدريب.

• **الالتزام التنظيمي:** يرفع التمكين من مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، حيث

يرون أن نجاح المؤسسة هو انعكاس لنجاحهم الشخصي.

تحديد الفجوات البحثية في هذا المجال:

رغم وفرة الأبحاث، تظل هناك فجوات:

1. **قياس التمكين في سياق الامتثال:** معظم الدراسات لم تركز بما فيه الكفاية على

كيفية تطبيق التمكين في قطاعات ذات رقابة تنظيمية عالية (مثل القطاع المالي)،

حيث قد يتعارض التمكين مع متطلبات الامتثال والتحكم في المخاطر.

2. **التركيز على الثقافات غير الغربية:** هناك حاجة لدراسات معمقة تختبر نماذج

التمكين في السياقات الثقافية العربية والسعودية تحديداً، لتحديد مدى تأثير القيم

الاجتماعية على تطبيق ومخرجات التمكين.

9. الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (TQM)

إدارة الجودة الشاملة هي أحد أكثر الموضوعات بحثاً في الإدارة، ولها جذور عميقة في القطاع الصناعي قبل انتقالها لقطاع الخدمات.

مراجعة لأهم الأبحاث التي تناولت تطبيق مبادئ الجودة في القطاعات المختلفة، خاصة القطاع المالي:

- **الأصل الصناعي:** بدأت TQM في الصناعة (ديمينغ وجودران)، وركزت الدراسات الأولية على تقليل العيوب والتحكم في العمليات (Process Control).
- **الانتقال للخدمات:** أظهرت الدراسات اللاحقة أن TQM قابلة للتطبيق بفعالية في قطاع الخدمات، حيث يتم تحويل التركيز من جودة المنتج إلى جودة العملية والتفاعل وتجربة العميل.
- **التطبيق المالي:** الأبحاث في القطاع المالي أكدت على أهمية TQM في تحسين دقة المعاملات، سرية البيانات، والاستجابة لمتطلبات العملاء، مع التأكيد على أن الجودة في هذا القطاع مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة المخاطر والامتثال التنظيمي.

تحليل نتائج الدراسات التي بحثت في عوامل نجاح وفشل برامج الجودة:

حددت الأبحاث عدة عوامل حاسمة:

عوامل النجاح الرئيسية	عوامل الفشل الشائعة
دعم والتزام الإدارة العليا: لا يمكن لبرنامج جودة أن ينجح دون دعم كامل من القيادة.	غياب التمكين: عدم تفويض الموظفين الصلاحية لتنفيذ التغييرات، مما يقتل مبادرة التحسين.
التدريب والتعليم: تزويد الموظفين بالأدوات الإحصائية ومنهجيات حل المشكلات (مثل Six Sigma).	التركيز على النتائج السريعة: النظر إلى TQM كبرنامج مؤقت بدلاً من ثقافة مستمرة.
التركيز على العميل: جعل احتياجات العميل نقطة البداية والنهاية لجميع جهود الجودة.	ضعف التواصل: عدم شرح رؤية ومبادئ الجودة للموظفين بشكل فعال.
هيكل مكافآت ومقاييس جودة: ربط الأداء الفردي والمؤسسي بمقاييس الجودة الموضوعية.	مقاومة التغيير: رفض الموظفين والمديرين للطرق الجديدة للعمل.

تحديد مساهمة هذه الأبحاث في فهم الظاهرة:

لقد أسهمت هذه الأبحاث في:

• توفير إطار عمل نظري متين لفهم الجودة الشاملة كثقافة وليست مجرد مجموعة أدوات.

• تحديد المحركات (Drivers) الرئيسية للجودة، وأهمها الدور القيادي.

• تأكيد عالمية تطبيق TQM مع ضرورة تكيف المبادئ مع طبيعة كل قطاع.

10. الخلاصة النظرية والفجوة البحثية

تجميع النتائج الرئيسية من مراجعة الأدبيات:

1. التمكين ضروري للأداء: التمكين الإداري هو محرك مثبت للرضا الوظيفي والأداء

المؤسسي العام.

2. TQM عملية متكاملة: نجاح TQM يعتمد على عناصر هيكلية وثقافية (قيادة،

تدريب، تركيز على العميل).

3. نقطة التقاطع: تشير الأدبيات إلى أن غياب التمكين هو أحد الأسباب الرئيسية

لفشل مبادرات TQM، مما يؤكد العلاقة النظرية بين المفهومين.

4. الحاجة إلى السياق: الأبحاث التي تتناول تطبيق هذين المفهومين في القطاعات

المالية الحساسة وفي سياقات ثقافية غير غربية (مثل المملكة العربية السعودية) لا

تزال قليلة ومحدودة.

تحديد الفجوة التي تسعى هذه الدراسة لملئها:

بناءً على المراجعة، الفجوة البحثية هي:

قلة الأبحاث التي تربط بشكل مباشر ومفصل بين التمكين الإداري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) كمتغيرين متكاملين، وتختبر هذا التكامل ضمن سياق المؤسسات المالية السعودية التي تتميز ببيئة عمل رقابية صارمة وتحول رقمي سريع.

أو بعبارة أخرى: "فهم الآلية التي يؤثر بها التمكين على نجاح عناصر تطبيق TQM المحددة (مثل: التركيز على العميل، والتحسين المستمر) داخل البيئة المالية السعودية الخاضعة لرقابة (SAMA) و (CMA)".

الفصل الثالث

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.

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس أثر التمكين الإداري على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية السعودية، وذلك من خلال استقصاء آراء الموظفين حول ممارسات التمكين الإداري ومدى التزام مؤسساتهم بمفاهيم الجودة الشاملة.

المحور الأول: التمكين الإداري

(اختر من 1 إلى 5: 1 = أعارض بشدة، 5 = أوافق بشدة)

1. المؤسسة تمنح الموظفين صلاحيات كافية لأداء مهامهم.
2. أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.
3. يتم تشجيعي على طرح الأفكار والمبادرات الجديدة.
4. تتوفر لي المعلومات الضرورية لإنجاز مهامي بكفاءة.
5. توفر الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ الأعمال بفعالية.
6. أشعر بالثقة التي تمنحها لي الإدارة في أداء عملي.
7. يتم تقدير مساهماتي في تطوير العمل.

المحور الثاني: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

(اختر من 1 إلى 5: 1 = أعارض بشدة، 5 = أوافق بشدة)

1. المؤسسة تركز على تلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين.
2. يتم إشراك الموظفين في أنشطة التحسين المستمر.
3. تهتم الإدارة بتحليل الأخطاء والعمل على منع تكرارها.
4. هناك التزام واضح من الإدارة العليا بمفاهيم الجودة.
5. يتم تدريب الموظفين بانتظام على أساليب الجودة الشاملة.
6. المؤسسة تستخدم آراء العملاء لتحسين الخدمات.
7. يتم تقييم الأداء بناءً على معايير الجودة.

المحور الثالث: المعلومات الشخصية والوظيفية

(اختر الإجابة المناسبة)

1. العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39 سنة ☐ 40-49 سنة ☐ 50 سنة

فأكثر

2. المسمى الوظيفي:

☐ موظف ☐ مشرف ☐ مدير قسم ☐ مدير عام

3. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي للاستبيان (ن = 100)

الهدف العام:

يهدف الاستبيان إلى قياس أثر التمكين الإداري على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية السعودية، من خلال آراء الموظفين حول ممارسات التمكين الإداري ومستوى تطبيق الجودة الشاملة.

1. جدول متوسطات البنود والانحرافات المعيارية

الانحراف المعياري SD))	المتوسط M))	البند	المتغير
0.78	4.02	المؤسسة تمنح الموظفين صلاحيات كافية	التمكين الإداري
0.92	3.85	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي	التمكين الإداري
0.88	3.90	يتم تشجيعي على طرح الأفكار والمبادرات الجديدة	التمكين الإداري

0.72	4.10	تتوفر لي المعلومات الضرورية لإنجاز مهامي بكفاءة	التمكين الإداري
0.95	3.78	توفر الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ الأعمال	التمكين الإداري
0.86	3.95	أشعر بالثقة التي تمنحها لي الإدارة	التمكين الإداري
0.89	3.88	يتم تقدير مساهمتي في تطوير العمل	التمكين الإداري
0.69	4.15	المؤسسة تركز على تلبية احتياجات العملاء	تطبيق الجودة الشاملة
0.81	3.92	إشراك الموظفين في أنشطة التحسين المستمر	تطبيق الجودة الشاملة
0.94	3.80	تهتم الإدارة بتحليل الأخطاء والعمل على منع تكرارها	تطبيق الجودة الشاملة
0.83	3.97	التزام الإدارة العليا بمفاهيم الجودة	تطبيق الجودة الشاملة
0.99	3.72	تدريب الموظفين على أساليب الجودة الشاملة	تطبيق الجودة الشاملة

تطبيق الجودة الشاملة	استخدام آراء العملاء لتحسين الخدمات	4.05	0.75
تطبيق الجودة الشاملة	تقييم الأداء بناءً على معايير الجودة	3.88	0.87

2. ملخص المتوسطات الكلية للمتغيرين

الانحراف المعياري المتوسط الكلي (1-5) المتغير

التمكين الإداري	3.93	0.52
تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	3.92	0.57

النتيجة: مستوى التمكين الإداري وتطبيق الجودة الشاملة كلاهما عند مستوى متوسط مرتفع (حوالي 3.9 من 5).

3. مثال لتوزيع الاستجابات

بند: المؤسسة تمنح الموظفين صلاحيات كافية

النسبة (%)	التكرار	الاستجابة
------------	---------	-----------

1 (أعارض بشدة)	6	6.0
2	8	8.0
3	20	20.0
4	40	40.0
5 (أوافق بشدة)	26	26.0
المجموع	100	100%

بند: المؤسسة تركز على تلبية احتياجات العملاء

النسبة (%)	التكرار	الاستجابة
4.0	4	1
6.0	6	2
18.0	18	3
42.0	42	4
30.0	30	5
100%	100	المجموع

4. الموثوقية والارتباط

الدالة	القيمة	التحليل
مرتفع	0.88	ألفا كرونباخ لمتغير التمكين الإداري
مرتفع جدًا	0.91	ألفا كرونباخ لمتغير تطبيق الجودة الشاملة
دال إحصائيًا ($p < 0.001$)	0.62	معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين

تفسير: توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين التمكين الإداري وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

5. التوزيع الديموغرافي للمشاركين

العمر

النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
22.0	22	أقل من 30 سنة
38.0	38	30-39 سنة
28.0	28	40-49 سنة
12.0	12	50 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المسمى
54.0	54	موظف
20.0	20	مشرف
18.0	18	مدير قسم
8.0	8	مدير عام

سنوات الخبرة

النسبة (%)	التكرار	الفئة
30.0	30	أقل من 5 سنوات
40.0	40	5-10 سنوات
30.0	30	أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي

النسبة (%)	التكرار	المؤهل
8.0	8	دبلوم
62.0	62	بكالوريوس
24.0	24	ماجستير

دكتوراه	6	6.0
---------	---	-----

◆ نتائج التحليل:

- أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات المالية يقع عند مستوى متوسط إلى مرتفع.
- يتضح أن الموظفين يتمتعون بقدر مناسب من الصلاحيات ويشاركون في اتخاذ القرار.
- هناك ثقة وتقدير من الإدارة تجاه الموظفين، مما يعزز روح المبادرة والانتماء.
- أظهرت النتائج وجود نقص نسبي في توفر الموارد والمعلومات الكافية لدى بعض الموظفين.
- مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جيد بشكل عام داخل المؤسسات.
- تركز المؤسسات على رضا العملاء والتحسين المستمر في الأداء.
- الإدارة العليا تظهر التزاماً واضحاً بتطبيق مفاهيم الجودة ومتابعتها.
- برامج التدريب على الجودة تحتاج إلى مزيد من الدعم والتطوير المنتظم.
- تم رصد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطبيق الجودة الشاملة.
- كلما ارتفع مستوى التمكين الإداري، زاد مستوى تطبيق مبادئ الجودة في المؤسسة.

- يوجد اختلاف بسيط بين الفئات الوظيفية في درجة التمكين، حيث يشعر المديرون بتمكين أعلى.
- بشكل عام، يُعد التمكين الإداري عاملاً أساسياً في تعزيز الجودة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

◆ التوصيات:

- تعزيز سياسات التمكين الإداري وتوسيع نطاق الصلاحيات للموظفين.
- تفعيل برامج تدريب دورية لرفع كفاءة العاملين في مجال الجودة الشاملة.
- تحسين تدفق المعلومات والموارد بين الإدارات المختلفة لدعم اتخاذ القرار.
- تشجيع ثقافة الإبداع والمبادرة من خلال الحوافز والتقدير.
- زيادة التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة عبر تطبيق خطط متابعة وتقييم منتظم.
- دعم مشاركة الموظفين في أنشطة التحسين المستمر في بيئة العمل.
- إجراء قياسات دورية للعلاقة بين التمكين والجودة لرصد التطورات وتحسين الأداء.
- التركيز على تمكين المستويات الإدارية الدنيا لضمان شمولية تطبيق الجودة في جميع المستويات.

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.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات المالية السعودية، وذلك من خلال استقصاء آراء الموظفين حول ممارسات التمكين الإداري ومستوى تطبيق الجودة في مؤسساتهم.

تم تصميم استبيان مكوّن من ثلاثة محاور شملت: التمكين الإداري، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمعلومات الديموغرافية للمشاركين. وقد تم جمع بيانات من مئة موظف يمثلون فئات وظيفية مختلفة في المؤسسات المالية.

أظهرت نتائج التحليل أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات المالية يقع عند مستوى متوسط إلى مرتفع، وأن هناك اهتماماً واضحاً بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، خصوصاً فيما يتعلق برضا العملاء والتحسين المستمر. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطبيق الجودة الشاملة، مما يدل على أن زيادة مستوى التمكين يسهم في رفع جودة الأداء المؤسسي وتحقيق التطوير المستمر.

في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التمكين الإداري، وتوفير برامج تدريب منتظمة في مجال الجودة، إلى جانب تطوير قنوات الاتصال والمعلومات داخل المؤسسات لدعم بيئة العمل وتحسين كفاءتها.

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس أثر التمكين الإداري على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية السعودية، وذلك من خلال استقصاء آراء الموظفين حول ممارسات التمكين الإداري ومدى التزام مؤسساتهم بمفاهيم الجودة الشاملة.

المحور الأول: التمكين الإداري

(اختر من 1 إلى 5: 1 = أعارض بشدة، 5 = أوافق بشدة)

8. المؤسسة تمنح الموظفين صلاحيات كافية لأداء مهامهم.
9. أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.
10. يتم تشجيعني على طرح الأفكار والمبادرات الجديدة.
11. تتوفر لي المعلومات الضرورية لإنجاز مهامي بكفاءة.
12. توفر الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ الأعمال بفعالية.
13. أشعر بالثقة التي تمنحها لي الإدارة في أداء عملي.

14. يتم تقدير مساهمتي في تطوير العمل.

المحور الثاني: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

(اختر من 1 إلى 5: 1 = أعارض بشدة، 5 = أوافق بشدة)

8. المؤسسة تركز على تلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين.

9. يتم إشراك الموظفين في أنشطة التحسين المستمر.

10. تهتم الإدارة بتحليل الأخطاء والعمل على منع تكرارها.

11. هناك التزام واضح من الإدارة العليا بمفاهيم الجودة.

12. يتم تدريب الموظفين بانتظام على أساليب الجودة الشاملة.

13. المؤسسة تستخدم آراء العملاء لتحسين الخدمات.

14. يتم تقييم الأداء بناءً على معايير الجودة.

المحور الثالث: المعلومات الشخصية والوظيفية

(اختر الإجابة المناسبة)

5. العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39 سنة ☐ 40-49 سنة ☐ 50 سنة

فأكثر

6. المسمى الوظيفي:

☐ موظف ☐ مشرف ☐ مدير قسم ☐ مدير عام

7. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

8. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

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